

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Оценка конкурентоспособности малого бизнеса на примере компании  
ООО «СтройТэк»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2017.070.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ И.А. Соловьева  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ–409  
\_\_\_\_\_ В.А. Храмова  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Храмова В.А. Оценка конкурентоспособности малого бизнеса на примере компании ООО «СтройТэк». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ-409, 123 с., 25 ил., 53 табл., библиограф. список – 27 наим., 3 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности и эффективности деятельности компании ООО «СтройТэк».

В работе рассмотрены теоретические основы понятия и методики оценки конкурентоспособности компании, проведены финансовый анализ предприятия и оценка текущего уровня конкурентоспособности в соответствии с различными методиками с последующим выявлением преимуществ и недостатков компании и направлений возможного развития деятельности. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с прогнозируемым эффектом от их исполнения.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Понятие конкурентоспособности.....	6
1.2 Методики оценки конкурентоспособности.....	17
1.3 Описание компании и исследование рынка.....	28
1.3.1 Описание компании.....	28
1.3.2 Исследование рынка.....	32
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СТРОЙТЭК».....	41
2.1 Финансовый анализ.....	41
2.1.1 Безкоэффициентный анализ.....	41
2.1.2 Коэффициентный анализ.....	42
2.2 Оценка уровня конкурентоспособности.....	60
2.3 Разработка рекомендаций.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	102
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	121
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	124

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Общество с ограниченной ответственностью «СтройТэк» было создано в 2012 году. Основная деятельность компании связана с реализацией и монтажом различного электротехнического оборудования, относящегося к люксовому сегменту рынка. Данный рынок занимает небольшую долю электротехнической продукции, которая поставляется в Россию из различных стран. За время своего существования компания успешно реализовала множество крупных проектов, что позволило ей закрепиться на данном рынке в качестве сильного конкурента.

Продукция, реализуемая компанией, является высокотехнологичной, что влечет за собой необходимость в постоянном повышении квалификации персонала, отслеживании новинок и тенденций рынка, что является сильной стороной компании.

Активность рынка прежде всего зависит от уровня дохода населения и курсов валют, а также от осведомленности потенциальных клиентов о существовании данной продукции в регионе ввиду ее специфики. Таким образом, кризис, начавшийся в 2014 году, значительно сказался на уровне спроса на данную продукцию, в результате чего объем заказов резко сократился, что спровоцировало падение прибыли и необходимость сокращения штата сотрудников. Превышение предложения над спросом в отношении данных товаров сильно обострило конкурентную борьбу. Таким образом, критическое положение компании повлекло необходимость в формировании рекомендаций, направленных на улучшение различных характеристик, которые позволят компании занять более устойчивое положение в конкурентной борьбе и более успешно осуществлять свою деятельность.

Цель работы - оценка текущего уровня конкурентоспособности компании и разработка рекомендаций по его повышению.

Задачи работы:

- 1) Рассмотреть основные методы оценки конкурентоспособности;
- 2) Проанализировать тенденции развития отрасли;
- 3) Провести анализ финансового состояния компании;
- 4) Оценить уровень конкурентоспособности компании;
- 5) Разработать рекомендации, направленные на повышение уровня конкурентоспособности;
- 6) Оценить эффективность разработанных рекомендаций.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие конкурентоспособности

Конкуренция и конкурентная борьба являются одним из главных элементов экономической системы, базирующейся на действии рыночных механизмов. В современной экономике понятие «Конкуренция» следует понимать, как процесс, в ходе которого предприятия соревнуются друг с другом за потребителей своей продукции.

Конкуренция является неотъемлемой частью рыночной экономики. Она побуждает производителей и продавцов внедрять результаты научно-технических исследований и достижений научно-технического прогресса.

Благодаря конкуренции на рынке обеспечиваются:

- наилучшее согласование планов производства той или иной продукции с потребностями потенциальных покупателей;
- наиболее эффективное расходование различных ресурсов, используемых при производстве продукции и оказании услуг;
- распределение доходов (прибыли) между товаропроизводителями в соответствии с достигнутыми ими конечными экономическими и финансовыми результатами предпринимательской деятельности.

Из определения конкуренции вытекает определение конкурентоспособности, под которой понимается способность соответствовать требованиям данного рынка и более эффективно удовлетворять потребности покупателей, чем конкуренты.

Таким образом, понятие «конкурентоспособность» является одним из ключевых понятий в современном мире. Однако в современной экономической науке еще нет общепринятой трактовки данной категории, как и общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования.

В соответствии с Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), конкурентоспособность – это способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень дохода и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции.

Многие авторы, трактовавшие понятие «конкурентоспособность», за основу брали термин «конкуренция» в значении «экономическое соревнование». Ниже представлены некоторые трактовки понятия «Конкурентоспособность».

Конкурентоспособность – это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. (М. Портер)

Конкурентоспособность – в общем смысле это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. (М. Гельвановский)

Конкурентоспособность – это концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны (равно как и любого конкретного производителя), которые реализуются в товарах и услугах успешно (или безуспешно) противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем или на внешнем рынке. (Р. Завьялов)

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, проставленными на данном рынке (Р. Ф. Фатхутдинов)

Конкурентоспособность – это способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке. (Е. Дж. Визер)

В современной экономике конкурентоспособность может отражать деятельность субъектов на разных уровнях рынка. Поскольку оценка конкурентоспособности на одном уровне предполагает процедуру сравнения

различных объектов между собой, для каждого объекта существует свой субъект оценки, уровень менеджмента конкурентоспособности и критерии оценки. Они представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение деятельности субъектов на разных уровнях рынка

Объект оценки конкурентоспособности	Субъект оценки	Уровень менеджмента конкурентоспособности	Критерии оценки конкурентоспособности и предприятия, проводимые мероприятия
Товар	Покупатель, товаропроизводитель	Оперативно-тактический	Характеристики конкурентоспособности и товаров, обеспечивающих улучшение их рыночных позиций.
Предприятие	Товаропроизводитель	Стратегический	Определяется рыночным успехом (рост объема оборота, доля рынка, прибыль, рентабельность и другие. Для топ-менеджмента сферой управления является формирование стратегии по сохранению и развитию конкурентных преимуществ.
Бизнес	Инвесторы, акционеры, товаропроизводитель	Инвестиционный	Характеризуются инвестиционной привлекательностью бизнеса, определяемой стоимостью бизнеса, ростом курса акций и др.
Национальная экономика (страна)	Международные аналитические центры	Национальный (государственный) стратегический	Конкурентоспособность национальной экономики (страны) оценивается независимыми международными организациями в зависимости от принятых моделей оценки (GCI, BCI)



Таким образом, в современной экономике понятие «конкурентоспособность» используется для определений категорий разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли национальной экономики, конкурентоспособность государства. Это может быть представлено в виде многоуровневой модели, упрощенная схема которой может быть представлена как «пирамида конкурентоспособности» (см. рисунок 1).



Рисунок 1 – Пирамида конкурентоспособности

Необходимо также обратить внимание на неразрывную связь современной внутринациональной конкуренции с международной, которая не только усиливает национальную конкуренцию, но часто оказывает воздействие на характер ее проявления.

В условиях современных рыночных отношений появление новых предприятий обуславливает развитие национальной экономики. С ростом числа как крупных предприятий, занимающихся производством товаров, так и небольших коммерческих фирм, ориентированных на перепродажу закупаемых у поставщиков товаров, растет и уровень конкуренции между ними, который обостряется во время кризиса. На этом фоне уровень конкурентоспособности является предопределяющим как для того или иного товара, исходя из его свойств

и степени удовлетворенности покупателей, так и фирм, исходя из их устойчивости на рынке, уровню сервиса, узнаваемости и надежности, по которым потенциальный клиент может ее оценить. В соответствии с данной позицией в рамках данного курсового проекта основное внимание обращено на такие понятия, как «конкурентоспособность товаров» и «конкурентоспособность предприятия».

Конкурентоспособность товара – это такой уровень его экономических, технических и эксплуатационных характеристик, который позволяет соперничеству с другими аналогичными товарами на рынке. Таким образом, конкурентоспособность любого товара на рынке может быть определена только в результате его сравнения с другими аналогичными товарами и, как следствие, является относительным показателем. Однако проведение только сравнительного анализа зачастую бывает недостаточно, так как она показывает отличие рассматриваемого товара от других (конкурирующих с ним) товаров по степени соответствия общественным потребностям с учетом затрат на их удовлетворение, цен, условий поставки и эксплуатации в процессе производственного и (или) личного потребления, а также дальнейшее пользование данным товаром.

Для более полного ознакомления с данной темой необходимо рассмотреть все составляющие показателя «Конкурентоспособность товаров».

Технические показатели товара отражаются оценкой соответствия его технического уровня, качества, надежности современным требованиям, которые формируют потребители на рынке. Эти требования в основном определяются общественными и индивидуальными потребностями при текущем или прогнозируемом уровне социально-экономического развития и научно-технического прогресса как в России, так и за рубежом. Основные требования потребителей к характеристикам товаров сформулированы в национальных и международных стандартах.

Стандарт – это документ, которым определяется (нормируется) стандартизируемый предмет. Он является как техническим, так и

государственным документом. В стандартах описывается полная характеристика товара и технические условия на его изготовление, правила приемки, сортировки, упаковки, маркировки, транспортировки и хранения. При оценке качества товара всегда определяется его соответствие стандартам. Соответствие стандартам – это регламентируемый потребительский параметр, нарушение которого делает товар неконкурентоспособным.

В каждой стране существующая система стандартизации товаров соответствует уровню развития национальной экономики, научно-техническому прогрессу. В настоящее время все большее значение приобретает развитие международных стандартов, что происходит из-за углубления интеграции национальной экономики в мировую и расширение внешнеэкономического сотрудничества производителей. Международные стандарты направлены на устранение противоречивости национальных норм и правил различных стран. В этих целях функционирует специально созданная Международная организация стандартизации (ISO - International Organization for Standardization).

Качество товара – это степень достижения установленного технического уровня при производстве товара, совокупность его потребительских свойств, обуславливающих его пригодность удовлетворять текущие и перспективные потребности в соответствии с его назначением.

Данный термин имеет несколько различных определений, например:

Качество (продукции) - совокупность свойств продукции, обуславливающих её пригодность удовлетворять определённые потребности в соответствии с её назначением, в соответствии со стандартом ГОСТ 15467-79.

Качество (продукции) — совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителя, в соответствии со стандартом ИСО 8402—86.

Качество (продукции) — это совокупность объективно присущих продукции свойств и характеристик, уровень или вариант которых формируется при

создании продукции с целью удовлетворения существующих потребностей. (по Огвоздину В. Ю.)

Качество товара может быть определено органолептическим методом (посредством органов чувств), либо лабораторно с использованием приборов, аппаратов и другой специализированной аппаратуры. Таким образом, понятие «качество» может быть выражено как качественными, так и количественными показателями. Показатели качества могут быть сгруппированы по следующим признакам (рисунок 2):

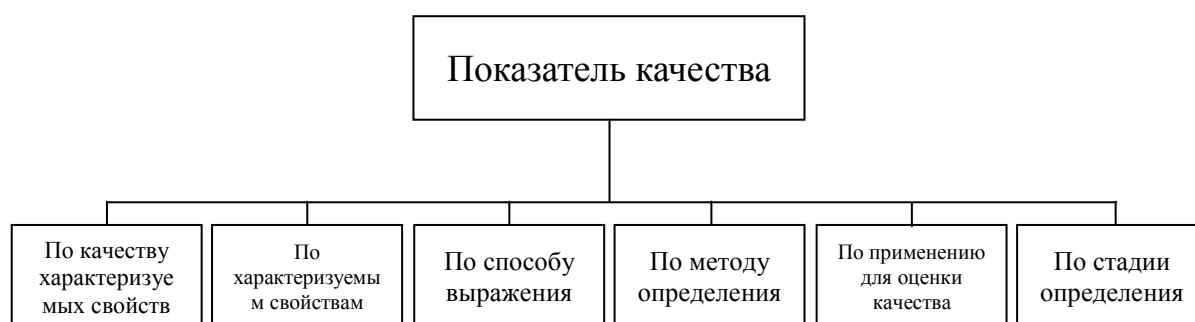


Рисунок 2 – Показатели качества

Техническая конкурентоспособность товаров определяется оценкой соответствия его технического и технологического уровней. Это гибкий и динамичный показатель. Он изменяется вместе с темпами научно-технического прогресса, протекающего как внутри страны, так и у ведущих мировых производителей того или иного вида продукции.

Коммерческие условия - это совокупность условий, при которых осуществляется коммерческая операция (условия поставки товаров по правилам "Инкотермс", перехода рисков, осуществление оплаты товара, влияние на стоимость различных факторов, таких как количество единиц товара в партии товара, репутация на рынке, партнерство, сезонность и т.д.). Это важный фактор в определении конкурентоспособности, так как он характеризует не только товар (продукцию), но и производителя как участника рыночных отношений.

К основным показателям, определяющим коммерческие условия конкурентоспособности товаров, относятся:

- ценовые показатели;
- показатели, характеризующие условия поставок и платежей за поставляемые на рынок товары;
- показатели, характеризующие особенности действующей на рынке производителей и потребителей налоговой и таможенной системы;
- показатели, отражающие степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий.

Уровень себестоимости выпускаемых товаров и их цены является важным фактором для определения конкурентоспособности товара. Чем ниже себестоимость товара, тем выше его уровень конкурентоспособности на рынке при прочих равных условиях, что означает, что возможность снижения уровня себестоимости обуславливает преимущество производителя в конкурентной борьбе с производителями аналогичной продукции. И наоборот, более высокий уровень себестоимости производимой продукции снижает уровень конкурентоспособности товаров. С учетом данным условий формируется ценовая политика в борьбе за повышение уровня конкурентоспособности производимых и реализуемых на рынке товаров.

Этот же принцип действует и в отношении выполнения условий поставок и платежей. Чем более гибкие эти условия, чем более они соответствуют интересам покупателей, тем предпочтительнее данный товар в конкурентной борьбе с другими аналогичными товарами на рынке. В основном это касается сроков и форм поставок товаров и предлагаемого продавцом разнообразия форм расчетов и платежей за осуществляемые поставки.

Гарантии, даваемые производителем и продавцом, также участвуют в формировании уровня конкурентоспособности. Это отражает степень ответственности за выполнение обязательств по поставкам в установленные сроки товаров соответствующего уровня качества.

Организационные условия приобретения и использования товара потребителями обеспечивает реальное выполнение коммерческих показателей его конкурентоспособности. К ним относятся:

- обеспечение максимально возможного приближения продавцов товара к покупателям, влияющего на снижение издержек обращения и, как следствие, на уровень его цены;
- доставка товара до мест потребления не только крупным оптом, но и мелкие партии через складские предприятия;
- расширение послепродажного сервиса, оказываемого потребителям с гарантийным и послегарантийным обслуживанием.

Таким образом, конкурентоспособность – это некое преимущество конкретного товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов. И поскольку существующие на рынке товары – это результат деятельности из изготовителей, на этой основе можно говорить о конкурентоспособности соответствующих предприятий.

Конкурентоспособность предприятия в целом выражает уровень его развития в сравнении с фирмой-конкурентом по уровню удовлетворения потребителя и эффективности научно-технической и производственно-сбытовой деятельности.

Конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособность товара». Это объясняется большим числом ключевых элементов, а также применяемых методов расчета, по которым целесообразно определять преимущественные индивидуальные числовые оценки, которые используются для расчета общей интегральной оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия оценивает достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода. Это многоплановая система элементов, каждый из которых предназначен для отражения оценки потенциала предприятия. При этом при получении объективной оценки уровня конкурентоспособности, каждая отдельная

составляющая потенциала должна быть корректно определена для обеспечения достаточно высокого уровня достоверности полученных результатов. При сведении исследуемых элементов общего потенциала, получают интегрированную оценку конкурентоспособности предприятия. Чаще всего при этом используют числовые методы (например, бальный метод оценки конкурентоспособности предприятия).

Для определения уровня конкурентоспособности также необходимо проанализировать конкурентов в рамках целевого и отраслевого рынков. Для определения состава групп конкурентов могут определяться следующие критерии:

- существующие прямые конкуренты – это предприятия, которые в настоящем и будущем являются конкурентами анализируемого предприятия, то есть те, кто производит или поставляет аналогичный товар или товар заменитель, удовлетворяя тем самым одну и ту же потребность.

- потенциальные конкуренты:

- существующие предприятия, расширяющие ассортимент или применяющие новую технологию, совершенствующие продукцию для того, чтобы лучше удовлетворять потребности покупателя, в итоге такие предприятия могут стать прямыми конкурентами анализируемого предприятия.

- новые фирмы, вступающие в конкурентную борьбу.

Анализ деятельности предприятий, входящих в состав конкурентной группы, может осуществляться в следующих целях:

- выявление ассортимента производимых и планируемых к выпуску в будущем новых товаров;

- исследование слабых и сильных сторон во всех сферах их деятельности;

- разработки прогнозов использования наиболее вероятной тактики и стратегии главными конкурентами.

Для оценки конкурентоспособности фирмы необходимо провести анализ ее состояния на основе системного подхода. Он включает анализ по следующим сферам деятельности и факторам, влияющим на конкурентоспособность:

1. Анализ качества используемых научных подходов в управлении фирмой;
2. Анализ факторов макро- и микросреды маркетинга;
3. Анализ сильных и слабых сторон в деятельности фирмы;
4. Анализ эффективности использования всех видов ресурсов;
5. Анализ инновационных процессов и применения прогрессивных технологических процессов;
6. Анализ конкурентоспособности всех видов выпускаемой продукции;
7. Анализ широты и глубины ассортимента товаров;
8. Анализ послереализационного обслуживания;
9. Анализ сбытовой сети фирмы и др.

Уровень конкурентоспособности предприятия является одним из главных одним из главных обобщающих показателей, с помощью которого может быть получена интегрированная оценка всех его потенциальных и прогнозных возможностей и конечных результатов деятельности.

Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет различных преимуществ, которыми оно обладает по сравнению со своими конкурентами. Данные преимущества могут быть экономическими, финансовыми, инвестиционными, кадровыми, имиджевыми и другими. Все эти конкурентные преимущества также должны получить числовую оценку, чтобы в дальнейшем их можно было использовать для расчета интегральной числовой оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Благодаря конкурентоспособности предприятий обеспечивается взаимная координация деятельности субъектов рынка с целью достижения каждым из них наилучшего результата.

Управление предприятием в условиях рынка сводится к оценке и анализу факторов, усиливающих или ослабевающих его конкурентоспособность. На



данный момент существует множество разнообразных методик, направленных на грамотный выбор и реализацию соответствующей стратегии и тактики для повышения уровня конкурентоспособности предприятия, и, следовательно, для достижения цели, сформулированной в миссии. Самые основные из них подробно рассмотрены в следующем разделе.

## 1.2 Методики оценки конкурентоспособности

С понятиями «конкуренция» и «конкурентоспособность» также тесно связан термин «конкурентное преимущество». Конкурентное преимущество с позиции субъекта рынка – это его активы и различные характеристики (современное оборудование, торговые марки на технически прогрессивную продукцию, права собственности и т.д.), дающие ему преимущества над соперниками в конкурентной борьбе.

В современных рыночных условиях одними из главных конкурентных преимуществ и основой для конкуренции являются знания (владение информацией) и корпоративные способности. Конкурентные преимущества – это те характеристики и свойства товара и марки, которые создают для предприятия определенное превосходство над его главными конкурентами, причем такие атрибуты или характеристики могут быть различными и относиться как к самому товару или услуге, так и к формам организации производства, сбыта или продаж, являющимся специфическими для конкретного предприятия или товара. [1]

Конкурентное преимущество может быть внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя (за счет сокращения издержек или повышения эффективности). Внешнее конкурентное преимущество увеличивает силу предприятия в том смысле, что она может заставить рынок принять цену выше, чем у главного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного признака качества.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, называется стратегией диверсификации, которая опирается на маркетинговые исследования фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных присутствующими на данном рынке товарами.

Так же выделяют внутреннее конкурентное преимущество, оно базируется на превосходстве предприятия в отношении издержек производства фирмы или товара, которое создает ценность для изготовителя и позволяет добиться меньшей себестоимости, чем у конкурентов. Внутреннее конкурентное преимущество является следствием более высокой производительности труда, которая обеспечивает предприятию большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, которая формируется рынком.

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, называется стратегией доминирования по издержкам, которая базируется в основном на организационном и производственном «ноу-хау» предприятия.

В современной науке существует шесть основных подходов к определению конкурентоспособности (рисунок 3).



Рисунок 3 – Основные подходы к определению конкурентоспособности

В соответствии с первым подходом конкурентоспособность рассматривается с точки зрения преимуществ исследуемого предприятия по сравнению с конкурентами.

Второй подход основан на теории равновесия А. Маршала, которая говорит о том, что у производителя нет повода для перехода в другое состояние, и он достигает максимальной прибыли и уровня сбыта.

Третий подход заключается в оценке конкурентоспособности по качеству продукции на основе составления многоугольных профилей по различным характеристикам компетентности.

Четвертый подход представляет собой матричную методику оценки конкурентоспособности, он реализуется посредством составления матриц и предварительном выборе стратегии.

Пятый подход - структурный, в соответствии с ним положение предприятия можно оценить через такие показатели как: уровень монополизации отрасли, наличие барьеров для новых предприятий, появляющихся на рынке.

Шестой подход - функциональный, он основывается на соотношении между издержками и ценой, объемом загрузки мощностей производства, количеством выпускаемой продукции и другими показателями. В соответствии с этим подходом конкурентоспособными считаются компании, в которых лучше налажено производство и дальнейшая реализация товара, более эффективно происходит управление финансовыми ресурсами.

Таким образом, первая группа — это показатели, которые характеризуют эффективность производственно-торговой деятельности исследуемого предприятия. Они основываются на таких искомым величинах, как соотношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов, соотношение чистой прибыли к чистым продажам, а также используется соотношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу.

Вторая группа показателей представляет собой показатели интенсивности использования основного и оборотного капитала. В качестве представителей этой

группы можно назвать следующие показатели: соотношение чистых продаж к чистому оборотному капиталу, соотношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, соотношение основного капитала к стоимости материальных активов, соотношение чистых продаж к стоимости материально-производственных запасов и соотношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.

Третья группа показателей представлена показателями финансовой деятельности. Среди них наиболее часто выделяют такие характеристики, как: соотношение текущего долга к стоимости материальных активов, соотношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, соотношение оборотного капитала к текущему долгу, соотношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Согласно мнению многих ученых, работавших в данной области, последний подход к определению конкурентоспособности считается наиболее точным, так как он наиболее полно отражает сложившуюся рыночную ситуацию.

Для того, чтобы эффективно управлять системой конкурентоспособности предприятия, необходимо располагать объективными инструментами с целью получения как качественной, так и количественной оценки текущего положения исследуемого предприятия. В России в настоящий момент не существует единой общепринятой методики оценки уровня конкурентоспособности, и предприятиям нередко приходится пользоваться зарубежными методами, которые не всегда подходят для российских особенностей ведения бизнеса, а потому получившиеся результаты не всегда применимы для формулировки рекомендаций. Поэтому нередко крупные предприятия, имеющие обыкновение рассчитывать уровень конкурентоспособности, пользуются методиками собственной разработки. При этом состав показателей, подвергающихся аналитической оценке, а также методы получения оценки уровня конкурентоспособности предприятия существенно различаются.

В зарубежной и отечественной литературе представлено большое количество методов, с помощью которых можно определить текущий уровень конкурентоспособности предприятия. Все они могут быть объединены в две группы.

В соответствии с первой группой методик конкурентоспособность предприятия сводится к определению конкурентоспособности выпускаемой им продукции, а в соответствии со второй группой – к выбору систем показателей (экономических, финансовых, инвестиционных, социальных и т.д.) и получению на их основе некой интегральной оценки.

Практическое применение многих существующих методов в российской действительности весьма ограничено. Это связано с несравненно меньшей прозрачностью информации о результатах деятельности, также получение индекса конкурентоспособности, оценивающей перспективы экономического роста на 5 – 8 лет зачастую не представляется возможным или целесообразным.

На сегодняшний день разработано множество методов оценки конкурентоспособности предприятий, их можно классифицировать таким образом:

#### 1. Матричные методы.

Матричные методы оценки являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Они основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае наличия корректной информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций.

Анализ начинается с построения специальной матрицы в определенной системе координат. В зависимости от метода оси абсцисс (темпы роста, темпы сокращения объема продаж) и оси ординат (относительная доля, занимаемая предприятием на рынке) могут быть разными и, соответственно, полученные результаты также будут относиться к разным областям деятельности предприятия. Согласно данным методикам, самыми конкурентоспособными

считаются те предприятия, которые функционируют на быстроразвивающемся рынке и занимают его существенную долю.

Несмотря на то, что методы данного типа обеспечивают высокую адекватность оценки, зачастую они не дают возможность провести анализ причин сложившейся ситуации, а также требуют наличия точной маркетинговой информации.

К матричным методам определения конкурентоспособности предприятия относят: Матрица БКГ, Матрица Портера, матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (GE/McKinsey), матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (Shell/DPM), матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (ADL/LC) и другие.

2. Методы, основывающиеся на процедуре оценивания конкурентоспособности производимого предприятием товара или услуги.

Ключевая идея подобных методик заключается в том, что конкурентоспособность предприятия и товара находятся в прямой зависимости, то есть с ростом конкурентоспособности товара растет и конкурентоспособность предприятия. С целью определения конкурентоспособности товара и предприятия могут быть использованы маркетинговые методы, большинство которых базируется на соотношении цены и качества. При расчете показателя конкурентоспособности по каждому виду производимой продукции используются экономические и параметрические индексы конкурентоспособности.

Преимущество данных методов состоит в том, что они основываются на оценке одной из важнейших составляющих конкурентоспособности фирмы в целом – это конкурентоспособность производимого ей товара или услуги, что отражает внутреннее конкурентное преимущество, основывающееся на более высоком уровне производительности труда, что помогает предприятию добиться более высоких значений ключевых показателей (рентабельность, устойчивость к снижению продаж, снижению цен и т.д.). Недостатки данных методов выражаются в том, что они не дают полного представления о сильных и слабых

сторонах в работе предприятия, поскольку обычно прочие характеристики его деятельности не включаются в анализ.

Примером описанных выше методов является дифференциальный метод, основанный на использовании единичных параметров анализируемого товара или услуги и базы сравнения и их сопоставлении, расчет единичного показателя конкурентоспособности производится по формуле:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\%, \quad (1)$$

где  $q_i$  — единичный параметрический показатель конкурентоспособности по  $i$ -му параметру;

$P_i$  — величина  $i$ -го параметра для анализируемой продукции;

$P_{i0}$  — величина  $i$ -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью;

$n$  — количество параметров.

### 3. Методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции.

В соответствии с теорией эффективной конкуренции, самыми конкурентоспособными считаются фирмы, в которых наилучшим образом налажена работа всех подразделений и служб, причем считается, что на эффективность функционирования любой из служб оказывает влияние комплекс факторов, отражающих использование ресурсной базы предприятия. Соответственно, оценка эффективности работы любой такой структуры или службы подразумевает оценку эффективности использования ею ресурсов. Такая методика оценивания применяется больше всего в оценке промышленных предприятий и включает все самые важные оценки хозяйственной деятельности, исключая дублирование конкретных показателей, дает возможность создать

корректную общую картину конкурентного положения фирмы на внутреннем и внешнем рынке.

При использовании данного метода принято выделять два подхода:

- структурный подход. Его сущность заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;

- функциональный подход, согласно которому оценка конкурентоспособности осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли.

К достоинствам данных методов относят тот факт, что в процессе анализа ведется учет различных элементов деятельности компании. Недостатки базируются на том, что в основу подобных методов положена идея о том, что уровень конкурентоспособности предприятия можно определить посредством простого сложения способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ, однако сумма разнообразных элементов предприятия в основном не приводит к тому же результату, как и вся система в целом, поскольку предприятие является сложной и многофакторной системой, сложной для детального анализа.

К подобным методам относят многоугольники конкурентоспособности (различные методики построения), радары конкурентоспособности и др.

#### 4. Методы, основанные на комплексном подходе к оценке.

Данные методики основаны на том, что конкурентоспособность предприятия – это интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу конкретного предприятия. Они основываются на различных методиках, рассмотренных выше. Таким образом, целью реализация комплексных методов оценивания конкурентоспособности предприятия является расчет интегральной оценки на основе различных аспектов деятельности



предприятия. Этот метод включает две составляющие: во-первых, критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, во-вторых, критерий эффективности производства. В рассматриваемых методах текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от используемого метода могут различаться.

Положительной чертой этого метода является то, что вместе с простотой осуществляемых расчётов, существует возможность однозначно интерпретировать полученные результаты. Так же данные методы дают возможность учесть не только существующий уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную будущую динамику.

Недостатком является то, что в ходе определения текущей и потенциальной конкурентоспособности используются различные методы из других рассмотренных групп, и, следовательно, их недостатки необходимо будет учитывать при проведении исследования. Вместе с тем, важным недостатком является то, что к анализу нередко предоставляется неполная характеристика деятельности предприятия.

Важно отметить тот факт, что наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности, что нередко бывает затруднительно. На сегодняшний день существует множество методов, позволяющих определить уровень конкурентоспособности идентичных товаров и услуг, однако оценка конкурентоспособности предприятия базируется на большем количестве характеристик, необходимых для исследования и формирования корректной оценки положения предприятия, что вызывает различные проблемы.

Свой вклад в решение этой проблемы внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков, А.Н. Печенкин, А. Глухов, П.С. Завьялов, Г.Л. Багиев и др., которые разрабатывали

теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия. Однако до сих пор отсутствует четкая систематизация полученных результатов исследований.

Методы оценки конкурентоспособности могут быть выбраны для проведения анализа и использованы для обоснования принимаемых решений, исходя из того, какие цели предприятие ставит перед собой в первую очередь:

- комплексном изучении рынка и выборе направлений коммерческой деятельности предприятия;
- разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
- оценке перспектив продажи конкретных изделий и формировании структуры продаж;
- разработке предложений по развитию производственного потенциала предприятия;
- контроле качества продукции;
- установлении цен на продукцию;
- отборе продукции при покупке через тендеры и торги;
- подготовке информации для рекламы продукции;
- разработке мероприятий по стимулированию разработчиков и поставщиков.

Выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия является ключевым решением, которое, с одной стороны, должно удовлетворять функциональной полноте и достоверности оценки, а с другой - уменьшить затраты времени и средств на ее определение.

Также актуальной проблемой является тот факт, что большинство существующих методик предназначены для использования крупными производственными предприятиями, располагающими значительным объемом данных в отношении финансовой, инвестиционной, социальной и прочих областях его деятельности. Исходя из этого зачастую становится невозможным получить числовую интегральную оценку конкурентоспособности компаний, не

вовлеченных в производственную деятельность. Так, исследуемое в рамках данного дипломного проекта предприятие осуществляет свою деятельности в сфере торговли, реализуя товары производства зарубежных компаний и услуги, соответствующие данной сфере, на определенном рынке. Исходя из данных характеристик, многие методы получения оценки конкурентоспособности не являются целесообразными. В этом случае становится необходимым выбрать те методики расчета, которые позволят оценить преимущества и недостатки данного предприятия с учетом специфики его деятельности. Анализ специфики предприятия, и рынка, на котором оно осуществляет свою основную деятельность, являются основополагающими для выбора той или иной методики определения уровня конкурентоспособности. Данный анализ подробно описан в следующем параграфе.

## 1.3 Описание компании и исследование рынка

### 1.3.1 Описание компании

Компания ООО «СтройТэк» была создана в 2011 году в форме общества с ограниченной ответственностью. Основная деятельность ООО «СтройТэк» связана с реализацией и монтажом систем домашних кинотеатров, аудиосистем, систем автоматизации («Умный дом»), а также различного электротехнического оборудования. За время своего существования компания успешно реализовала множество крупных проектов, что позволило ей закрепиться на данном рынке в качестве достаточно сильного конкурента. В основном клиентами компании являются физические лица с достаточно высоким уровнем дохода, так как поставляемая и реализуемая продукция находится в верхнем ценовом сегменте своей номенклатуры. Несмотря на это, компания ООО «СтройТэк» готова работать с юридическими лицами для оказания схожих услуг.

Персонал компании состоит из:

- Директор;
- Главный бухгалтер;
- Бухгалтер по материалам;
- Сметчик;
- Инженеры (трое);
- Монтажники (десять);
- Кладовщик.

Монтажники имеют среднее специальное образование, ежегодно проходят проверку знаний по нормам электробезопасности в РосТехНадзоре. На этапе проектирования работает группа инженеров-проектировщиков, каждый из которых может проектировать определенную подсистему в зависимости от его профессиональной подготовки.

Монтажные работы, связанные с силовым оборудованием, выполняют рабочие-электромонтажники соответствующего профиля образования. Так же в их функции входят программирование и пуско-наладочные работы.

Компания владеет следующим помещением на правах аренды: офисные помещения, расположенные по адресу ул. Карпенко 5а, площадью 150 м<sup>2</sup>, где располагается инженерная группа и бухгалтерия, склад площадью 300 м<sup>2</sup>, также компания имеет арендованную площадь по адресу ул. Кислицина 89, где происходит первичная встреча с клиентами, демонстрация возможностей системы, различные договорные мероприятия.

Деятельность компании строится по следующему принципу:

1. Исходя из пожеланий клиента формируется заказ, включающий перечень оборудования и монтажных работ;

2. От имени заказчика пишется техническое задание, в котором подробно отражается весь функционал системы, форм-фактор видимого оборудования (Как выглядит оборудование? Где оно будет размещено? Какие функции оно выполняет?);

3. Проектирование в форме функциональных схем, блок-схем, электрических схем, а также спецификация оборудования;

4. Заказ и приобретение оборудования;

5. Монтаж приобретенного оборудования;

6. Пуско-наладочные работы;

7. Сдача объекта;

8. Гарантийное сопровождение, которое необходимо, так как многие описанные в техническом задании функции требуют корректировки в процессе эксплуатации системы.

Форма и условия заказа могут быть разными. Соответственно, заказы осуществляются по полной и частичной предоплате (от 50% до 70% от общей суммы заказа), что зависит от вида заказа, сроков его осуществления, стадии ремонтных работ на объекте. Так же в зависимости от политики вендора (фирмы-

изготовителя) и его дилерской сети, фирма может требовать как полную предоплату (100% от общей суммы заказа), так и 30% или 40% предоплату для открытия заказа или окончательная оплата по факту уведомления готовности заказа к отгрузке (50%).

Проект «А», реализован в частном доме в коттеджном поселке «Вавиловец». Площадь кинозала составило 50 кв.м. Согласно техническому заданию в помещении кинозала выполнена акустическая обработка помещения путем установки в стенах широкополосных и резонансных акустических панелей согласно расчетам. В проекте используется проекционная техника: проектор марки JVC японского производства, проекционный экран на фиксированной раме с акустически прозрачным полотном Projecta (Голландия). Акустическая система окружающего звука 7.1 (7 динамиков окружающего звука и 1 сабвуфер) выполнена с использованием встраиваемых акустических систем производства Triad (США) и активного сабвуфера Procella (Швеция). Источниками сигналов являются Bluray-плеер Pioneer (Япония) и сетевой медиа-плеер Dune. Декодирование HD-сигнала и усиление звукового тракта производится аудио и видео ресивером Pioneer. В помещении кинотеатра реализована система управления аудио и видео компонентами и электрическими нагрузками на базе протокола «Му Home» компании Vtichino (Италия). Управление оборудованием кинозала производится с сенсорного универсального пульта Philips Promto (Голландия). Универсальный пульт содержит пользовательский интерфейс, предназначенный для запуска сценариев, для оперативного управления компонентами и создания комфортной среды при просмотре медиа контента. Так, например, при активации сценария просмотр кинофильмов включается проектор, открывается экран, скрытый за шторами, плавно гаснет освещение, на экран выводится изображение.

Проект «В» (см. рисунок 4) реализован в частном доме в коттеджном поселке на берегу озера Тургояк. Площадь помещения кинозала 36 кв.м. Согласно техническому заданию в помещении выполнена акустическая обработка панелями

Heracooustic, на потолке смонтировано звездное небо, в зале организована трехуровневая посадка на двенадцать персон. Система управления аудио и видео компонентами и электрическими устройствами построена на оборудовании Vantage. Управление осуществляется с помощью клавишной панели на входе в помещение и планшет марки Ipad с установленным приложением в Vantage, в рамках которого построен пользовательских интерфейс. В проекте использованы проекционная техника JVC и Screen Research, Bluray-плеер, аудио и видео процессор и многоканальный усилитель фирмы Integra (Япония), акустическая система Rocella 7.1. В проекте применен акустически прозрачный экран в нише, за которым смонтированы фронтальный акустические системы и сабвуфер. Кинотеатральные кресла переднего ряда имеют электроприводы.



Рисунок 4 – Проект «В»

Проект «С» (см. рисунок 5) был реализован в частном доме в поселке «Бутаки». Площадь помещения составила 40 кв.м. В соответствии с техническим заданием, в данном помещении акустическая обработка не производилась, был установлен проектор Sony, аппаратура представлена в виде плеера и ресивера фирмы Pioneer, два встраиваемых сабвуфера Velodine, встраиваемые акустические системы Triad Acoustic.



Рисунок 5 – Проект «С»

### 1. 3. 2 Исследование рынка

#### 1) Исследование условий рынка

Рассматриваемый рынок – это услуги, включающие в себя реализацию, поставку и монтаж домашних кинотеатров, аудиосистем и систем «Умный дом», а также осветительной и иной электротехнической продукции, находящейся в этом же товарном сегменте, занимает небольшую долю рынка электротехнических товаров, которые поставляются в Россию из различных стран. Влияние сезонности на объемы реализации низкое, так как сроки осуществления заказов зависят от финансового положения покупателей и строительной готовности объектов. Рынок, в котором осуществляет свою деятельность исследуемое предприятие, сильно зависит от уровня доходов населения, курса валют и осведомленности потенциальных клиентов о существовании данных товаров и услуг в Челябинской области. Кризис, начавшийся в 2014 году и непосредственно отразившийся на доходах населения, резко сократил объем заказов, обрабатываемых фирмой, что спровоцировало падение прибыли и необходимость сокращения штата сотрудников.



Ниже на графике (рисунок 6) представлены изменения, происходившие с анализируемым рынком. После 2014 года наблюдается резкий спад, и в настоящий момент рынок еще не вернулся к своему состоянию, наблюдавшемуся до экономического кризиса.



Рисунок 6 – Динамика изменений уровня розничной торговли аудио и видео аппаратурой в Российской Федерации

Изменения в Москве и в Московской области в целом повторяют ситуацию, наблюдаемую по России в целом, в Санкт-Петербурге и в Ленинградской области в целом наблюдается спад, несмотря на небольшое улучшение показателей после 2015 года, в Челябинской области наблюдается явная негативная тенденция (см. рисунок 7).

Динамика изменений уровня розничной торговли аудио и видео аппаратурой по регионам

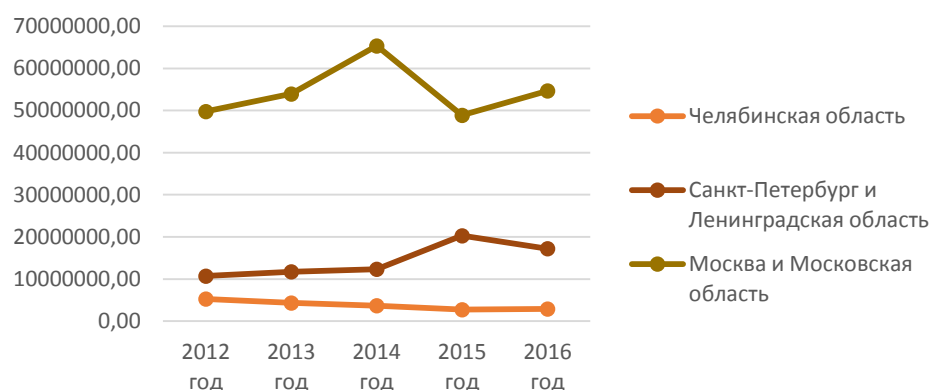


Рисунок 7 – Динамика изменений уровня розничной торговли аудио и видео аппаратурой по регионам

## 2) Исследование потребителей

В основном клиентами компании ООО «СтройТэк» являются физические лица с доходом выше среднего, в основном занимающиеся строительством или ремонтом жилых помещений большой площади и желающие повысить уровень технического оснащения и автоматизации, которые позволяют создать условия для более комфортного проживания и управления электротехникой в соответствии с достижениями различных зарубежных компаний на данном рынке продукции. Таким образом, объем заказов и, как следствие, степень успешности деятельности предприятия напрямую зависит от способности и желания клиентов приобретать подобную дорогостоящую продукцию. Из-за резкого роста валютного курса и экономического кризиса данные показатели находятся в состоянии спада.

## 3) Изучение фирменной структуры рынка

Посредниками между компанией и конечным клиентам выступают дизайнерские и архитектурные компании, осуществляющие проектирование объектов конечных клиентов или выполняющие функции генерального подрядчика.

Посредники между фирмой-производителем и ООО «СтройТэк» – это дистрибьюторы, преимущественно московские и Санкт-Петербургские компании, осуществляющие консолидацию на своих складах продукцию западноевропейских и американских производителей. С дистрибьюторами непосредственно заключены и действуют договоры поставки (дилерские договоры).

#### 4) Анализ товара

В основном реализуемая исследуемым предприятием продукция – это проекционная техника (экраны и проекторы), аудио и видео компоненты, в том числе источники сигнала, процессоры или преобразователи сигналов, звукоусилительная техника, коммутационная аппаратура, акустические системы, кабельная продукция, системы управления, материалы для акустической обработки помещений и т.д. Основные бренды, продукцию которых реализует компания ООО «СтройТэк» являются продуктами германского производства (MBL, Quadral, Magnat, Avantgarde Acoustic, Spectral, Canton и другие), французского производства (Screen research, Dream vision), шведского производства (Procella), датского (Artcoustoc), американского (Runco, Barko, Stewart Film Screen, Velodine, Tred Acoustic, Martin Logan). Пример приведен на рисунке 8. Все эти компании поставляют высококачественную аппаратуру, применяемую в проектах, очевидными достоинствами которой являются высокое качество продукта, многообразие форм исполнения, соответствие параметров профессиональным требованиям, надежность, высокие эксплуатационные показатели, поддержка гарантийного и пост гарантийного обслуживания. В России производство подобных товаров отсутствует.

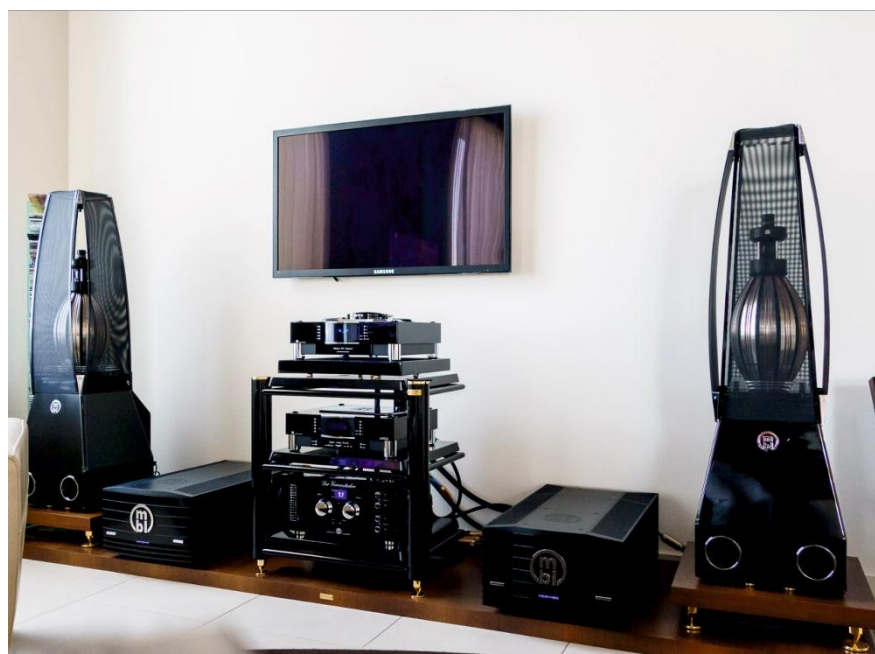


Рисунок 8 – Пример продукции фирмы MBL (Германия)

Выбор применяемой при проектировании системы продукции диктуется техническим заданием, особенностями исходной данных и финансовой составляющей проекта. Исходя из этого довольно сложно определять прямых товаров-конкурентов, которые могли бы выступить в роли товаров-заменителей, обладающих более привлекательными характеристиками. В некоторых случаях внутривидовая конкуренция отсутствует в связи с узкой специализацией некоторых типов продукции.

##### 5) Исследование конкурентов

Основной конкурент компании ООО «СтройТэк», осуществляющий свою деятельность в Челябинской области – это фирма «Digital dreams», которая появилась примерно на пять лет раньше исследуемой компании. Удобное расположение в центре города, рекламные бюджеты от московского поставщика, чьим дилером они являются. «АТ-Trade» является главным и единственным дистрибьютором компании «Digital Dreams», через которого осуществляется поставка и реализация продукции многих высококачественных зарубежных производителей, поставка данной продукции производится по жесткой дилерской

системе, что не позволяет другим фирмам (в том числе – ООО «СтройТэк») применять продукцию этих фирм в своих проектах. Данная компания осуществляет значимую поддержку своим региональным дилерам, что помогает «Digital Dreams» успешно осуществлять свою деятельность на протяжении многих лет. Главным недостатком конкурента «Digital Dreams» является тот факт, что в соответствии с дилерским соглашением данная компания не имеет права вести деловые отношения с другими дистрибьюторами и реализовывать аналогичную продукцию производства других компаний на территории Челябинской области.

Предположительно, другие конкуренты исследуемой компании в основном организованы в форме ИП, в целом осуществляют сходную деятельность без ярко выраженной диверсификационной стратегии, и они не опережают ООО «СтройТэк» по обороту и масштабу деятельности.

#### б) Исследование цен

Цены на данную продукцию зависят от ряда факторов, однако в первую очередь это курс валют. Для большинства товаров крупных производителей действует ежегодно корректируемый российский розничный прайс-лист, на основе которого формируется окончательная цена для потребителей. Стоимость проектов в целом варьируется от десяти до ста тысяч долларов.

Исследование распределительно-сбытовой системы, рекламной деятельности и стимулирования продаж.

Вопрос логистики решается полностью в пользу клиента, так как проект, полностью готовый к эксплуатации пользователем, представляет собой работоспособную систему (то есть, доставленную, собранную, смонтированную и запущенную). Право собственности на товар переходит на территории потребителя.

Рекламные компании представляют собой публикации в гляцевых журналах, ориентированных на потребителей с высоким уровнем достатка, проведение семинаров для людей, способных влиять на потенциальных клиентов.

Так же компания ООО «СтройТэк» имеет собственный сайт, через который ранее осуществляла реализацию светильников и иную электротехническую продукцию под брендом «ЭлитЭлектро».

Стимулирование продаж происходит за счет различных акций, выражающихся в предоставлении скидок на различные виды продукции.

Особенности рассматриваемой компании и рынка во многом определяют направления и методы оценки конкурентоспособности. В соответствии с представленными данными были выбраны определенные методы определения уровня конкурентоспособности, по результатам которых будут сформированы мероприятия, направленные на улучшение конкурентной позиции фирмы и повышение эффективности ее деятельности. Оценка положения организации, оценка ее уровня конкурентоспособности, а также разработанные рекомендации представлены в следующем разделе.

## Вывод по разделу один

Понятие "конкурентоспособность" является одним из ключевых понятий в современном мире. Победа в конкурентной борьбе, как закономерный итог постоянных усилий фирмы и верно выбранной стратегии ее развития, является конечной целью существования любой фирмы, так как это напрямую отражает не только ее положение на рынке, но и ее способности более активно развиваться и даже выходить на новые рынки.

Таким образом, конкуренция и конкурентная борьба являются одним из главных элементов экономической системы, базирующейся на действии рыночных механизмов.

Конкурентоспособность предприятия является сложным и обобщающим понятием, что объясняется большим числом ключевых элементов, а также применяемых методов расчета, по которым целесообразно определить положение анализируемого предприятия как в качественной форме (преимущества и недостатки), так и в количественной (индивидуальные числовые оценки, которые используются для расчета общей интегральной оценки текущего уровня конкурентоспособности).

В зарубежной и отечественной литературе представлено большое количество методов, с помощью которых можно определить текущий уровень конкурентоспособности предприятия. Однако практическое применение многих существующих методов в российской действительности весьма ограничено. В настоящий момент, наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе активно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности, что нередко бывает затруднительно. На сегодняшний день, несмотря на существование множества различных методик, позволяющих определить уровень конкурентоспособности идентичных товаров и услуг, проблема выбора актуальной методики стоит особенно остро, с чем сталкиваются как крупные и

средние промышленные предприятия, так и субъекты малого бизнеса. Таким образом, выбор корректного метода определения текущего уровня конкурентоспособности компании и формирование на основе полученных данных определенных рекомендаций во многом определяют ее успешное развитие.



## 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СТРОЙТЭК»

### 2. 1 Финансовый анализ

#### 2. 1. 1 Безкоэффициентный анализ

Все расчеты, произведенные в ходе безкоэффициентного анализа, находятся в приложении.

Рассматриваемый период: 2012 – 2016 года.

Анализ структуры данных показывает долю каждой статьи в валюте баланса. В наибольшей степени в анализируемых периодах изменяются доли следующих статей: 1) запасы (в 2012 – 56%, в 2013 – 62%, в 2014 – 19%, в 2015 – 33%, в 2016 – 27%); 2) дебиторская задолженность (в 2012 – 28%, в 2013 – 29%, в 2014 – 24%, в 2015 – 65%, в 2016 – 73%); 3) денежные средства (в 2012 – 1%, в 2013 – 2%, в 2014 – 43%, в 2015 – 2%) и кредиторская задолженность (в 2012 – 64%, в 2013, 2014, 2015, 2016 – почти 100%,). Именно эти статьи внесли в наибольший вклад в величину баланса.

Анализ динамики данных отражает сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом. В рассматриваемом периоде в наибольшей степени изменялись следующие статьи баланса: 1) основные средства (в 2012 – снизились на 32%, в 2013 – увеличились на 58%, в 2014 – уменьшились на 70%, в 2015 – увеличились на 33%, в 2016 – снизились на 22%); 2) запасы (в 2012 – увеличились более чем в 7 раз, в 2013 – увеличились на 104%, в 2014 – снизились на 67%, в 2015 – увеличились на 48%, в 2016 – уменьшились на 13%); дебиторская задолженность (в 2012 – снизилась на 61%, в 2013 – увеличились на 91%, в 2014 – снизилась на 9%, в 2015 – возросла на 133%, в 2016 – увеличилась на 18%); 4) денежные средства и денежные эквиваленты (в 2012 – уменьшились на 44%, в 2013 – выросли на 160%, в 2014 – увеличились на 2935%, в 2015 – снизились на 96%, в 2016 – уменьшились на 100%); 5) кредиторская задолженность (в 2012 – уменьшилась на 32%, в 2013 – увеличилась на 185%, в 2014 – увеличилась на 7%,

в 2015 – снизилась на 13%, в 2016 – увеличилась на 6%). Остальные статьи баланса изменялись в меньшей степени или оставались неизменными.

На фоне данного изменения статей баланса в данных отчета о прибылях и убытках происходили следующие изменения: 1) выручка (в 2013 – увеличилась на 88%, в 2014 – увеличилась на 0,01%, в 2015 – снизилась на 50%, в 2016 – снизилась на 11%); 2) себестоимость продукции (в 2013 – возросла на 108%, в 2014 – снизилась на 6%, в 2015 – снизилась на 75%, в 2016 – увеличилась на 37%); 3) прибыль от продаж (в 2013 – увеличилась на 74%, в 2014 – возросла на 37%, в 2015 – снизилась на 4%, в 2016 – снизилась на 77%); 4) чистая прибыль (в 2013 – возросла на 190%, в 2014 – увеличилась на 42%, в 2015 – снизилась на 5%, в 2016 – уменьшилась на 80%).

Вертикально-горизонтальный анализ анализируемых периодах выявил наибольшие изменения в таких статьях, как запасы, дебиторская задолженность и кредиторская задолженность.

Факторный анализ оценивает вклад каждой статьи в изменение валюты баланса. В анализируемом периоде это такие статьи, как запасы, дебиторская задолженность и кредиторская задолженность.

За все года условие абсолютной ликвидности не соблюдается, что говорит о высоких рисках неплатежеспособности на предприятии. (см. Приложение)

В течение всего анализируемого периода наблюдался кризисный тип финансовой устойчивости. Предприятие не использует краткосрочные и долгосрочные заемные средства, собственный средств недостаточно для обеспечения более оптимального типа финансовой устойчивости предприятия. (См. Приложение)

## 2. 1. 2 Коэффициентный анализ

### 2.1.2.1 Коэффициенты ликвидности

Расчет коэффициентов абсолютной, быстрой (промежуточной) и текущей ликвидности представлен ниже в таблице 2. Формулы расчета приведены в приложении А.

Таблица 2 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,08	0,57	0,02	-
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,45	0,37	0,81	0,67	0,73
Коэффициент текущей ликвидности	1,54	0,99	1	1	1

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность компании погашать краткосрочные обязательства за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Это один из самых важных финансовых коэффициентов, который рассматривается потенциальными инвесторами, банками и потенциальными партнерами предприятия. Большинство методик сводится к тому, что значение данного коэффициента должно находиться в промежутке от 20% до 50%, и это условие удовлетворяется только в 2014 году. В целом значение данного коэффициента значительно ниже нормы, что свидетельствует о повышенных рисках неплатежеспособности.

Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности показывает, какую долю краткосрочных обязательств фирма относительно быстро может погасить. В соответствии с различными методиками, нормативное значение данного коэффициента было только в 2014 году. Это говорит о том, что рассматриваемое предприятие находится в зоне повышенного риска.

Коэффициент текущей ликвидности отражает способность компании погашать текущие обязательства только за счет оборотных активов. Нормативу (от 1,5 до 2) соответствует только показатель 2012 года. Это говорит о рисках неплатежеспособности фирмы в дальнейшем, так как не все активы можно реализовать в срочном порядке. Данные представлены на рисунке 9.

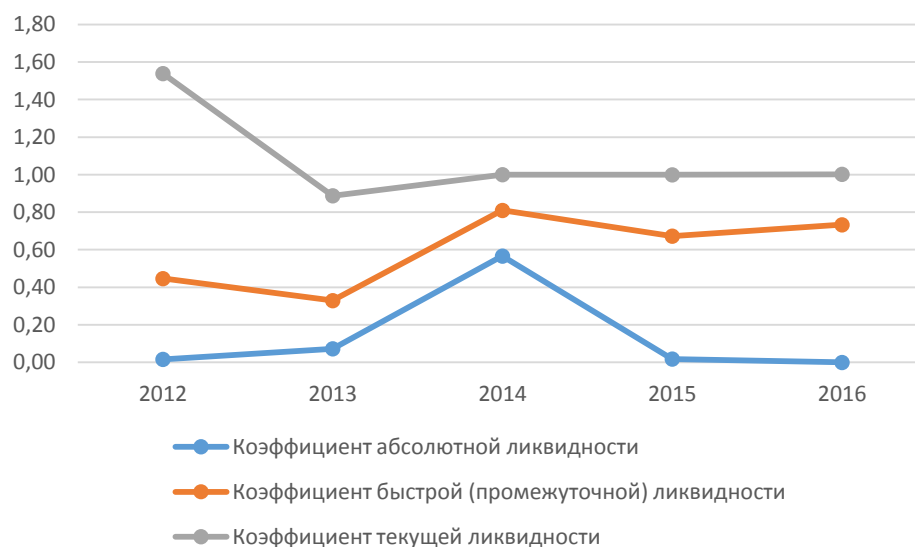


Рисунок 9 – Динамика изменений коэффициентов ликвидности

Ликвидность – это быстрота реализации материальных и иных ценностей предприятия, превращения их в денежные средства с целью покрытия текущих финансовых обязательств. Коэффициенты ликвидности рассчитываются на основе отчетности предприятия. Низкий уровень ликвидности, который наблюдается у рассматриваемого предприятия, говорит о повышенных финансовых рисках, связанных с неспособностью вовремя оплачивать все текущие счета. При высоком уровне риска неплатежеспособности предприятию крайне сложно развиваться за счет привлечения заемных средств, что сильно ограничивает его потенциал, что особенно обостряется в условиях кризиса, когда падают продажи. Для поддержания работы предприятия необходимо разработать ряд рекомендаций.

#### 2.1.2.2 Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименование, формулы и расчет коэффициентов финансовой устойчивости представлены ниже в таблице 3. Формулы коэффициентов финансовой устойчивости приведены в приложении А.

Таблица 3 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,0044	0,0024	0,0023	0,0026	0,0025
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,995	0,998	0,998	0,997	0,998
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	224	413,7	442,95	383,6	405,3
Собственные оборотные средства	-18	-40	2	4	18
Чистый оборотный капитал	1562	-40	2	-4	18

Коэффициент концентрации собственного капитала показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала. Значение данного показателя за анализируемый период очень мал, а значит, высока вероятность того, что предприятие не сможет погасить долги за счет собственных средств.

Значения показателя «Коэффициент концентрации заемного капитала» говорит о сильной финансовой неустойчивости, спровоцированной недостатком собственных средств и избытком краткосрочных источников финансирования.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств отражает финансовую устойчивость предприятия и показывает, сколько заемных средств приходится на единицу собственного капитала. Крайне высокие значения данного коэффициента свидетельствуют о низком уровне финансовой устойчивости предприятия.

Собственные оборотные средства – это часть оборотных средств, сформированная за счет собственных источников финансирования. При отсутствии или недостатке собственных оборотных средств предприятие вынуждено обращаться к заемным средствам для поддержания деятельности.

Собственные оборотные средства также свидетельствуют о финансовой устойчивости предприятия, характеризуют уровень его финансовой независимости. Отрицательная величина данного показателя (наблюдалась в 2012 году и в 2013 году) крайне негативно характеризует финансовое положение организации.

Чистый оборотный капитал представляет собой разницу между оборотными активами и краткосрочными обязательствами предприятия. Данный показатель представляет ту часть оборотных активов, которая финансируется за счет перманентного капитала. В целом наблюдается низкий уровень чистого оборотного капитала, что говорит о том, что предприятие неспособно погасить большую часть краткосрочных обязательств, продолжая также осуществлять свою деятельность. Для более устойчивого положения предприятию следует увеличить уровень данного показателя. Динамика изменения чистого оборотного капитала представлена ниже на графике (рисунок 10):



Рисунок 10 – Динамика изменения чистого оборотного капитала

Одним из необходимых условий выживания на рынке особенно в период кризиса для любого предприятия является его финансовая стабильность. Гарантия его выживания в большой степени зависит от структуры источников его финансирования, а именно, степени его финансовой устойчивости, которая

определяется посредством ряда показателей, помогающих комплексно оценить сложившуюся на предприятии ситуацию. Расчет и анализ данных показателей помогает установить слабые места предприятия в структуре пассива, понять, за счет каких средств финансируются активы предприятия и его текущая деятельность, а также оценить его перспективы именно с точки зрения закрепления своих позиций на рынке и развития компании. Результаты анализа финансовой устойчивости предприятия в первую очередь будут интересны собственнику, так как на структуре пассива сильно сказываются особенности кризисных ситуаций. В данном случае финансовая устойчивость предприятия находится на довольно низком уровне, что является причиной ряда угроз осуществления его успешной деятельности и в дальнейшем. Для устранения данных угроз, снижения уровня риска необходимо следовать разработанным рекомендациям, что особенно актуально в период снижения продаж.

### 2.1.2.3 Показатели деловой активности

Коэффициент оборачиваемости

$$K = \frac{\text{Валовый показатель}}{\text{Среднегодовое значение статьи актива или пассива}}, \quad (2)$$

где валовый показатель – выручка, себестоимость, неполная себестоимость, материальные затраты

Период оборота

$$K = \frac{\text{Длительность периода}^*}{K \text{ оборачиваемости}}, \quad (3)$$

где длительность оборота принята как 365 дней (календарный год).

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов

$$K = \frac{\text{Выручка}}{\overline{\text{ОбС}}} \quad (4)$$

где  $\overline{\text{ОбС}}$  – Среднегодовое значение оборотных средств.

Аналогичным образом были рассчитаны периоды оборота и коэффициенты закрепления. Результаты расчетов представлены ниже в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет коэффициента оборачиваемости оборотных активов

Период	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,13	2,74	2,05	1,06	0,99
Период оборота	171,36	133,21	178,05	344,34	368,69

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает, сколько раз за анализируемый период предприятие использовало средний имеющийся остаток оборотных активов. Исходя из динамики, данный показатель в последнее время снижается.

Соответственно, следуя тенденции, растут период оборота и коэффициент закрепления. Для более успешного осуществления деятельности предприятию следует увеличить коэффициент оборачиваемости оборотных средств путем следования разработанным рекомендациям.

Коэффициент оборачиваемости активов (капитала)

$$K = \frac{\text{Выручка}}{\overline{\text{ВБ}}}, \quad (5)$$

где  $\overline{\text{ВБ}}$  – Среднегодовое значение валюты баланса.

В соответствии с данной формулой, а также со способом расчета периода оборота и коэффициента закрепления были получены следующие данные:



Таблица 5 – Расчет коэффициента оборачиваемости активов (капитала)

Период	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент оборачиваемости активов	2,11	2,72	2,04	1,05	0,99
Период оборачиваемости	172,99	134,19	178,92	347,62	368,69

Коэффициент оборачиваемости активов показывает, сколько выручки приносит каждый рубль, вложенный в имущество предприятия. С течением времени значение данного показателя падает. Коэффициент оборачиваемости капитала показывает, сколько рублей выручки приносит каждый рубль привлеченных финансовых ресурсов. Аналогично с течением времени значение данного показателя падает. Увеличение оборачиваемости капитала можно добиться через повышение коэффициента оборачиваемости активов, так как пассив предприятия сам по себе не генерирует выручку. Увеличение данного показателя будет свидетельствовать о более успешной деятельности предприятия, чего оно может достигнуть, следуя разработанным рекомендациям.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности

$$K = \frac{\text{Себестоимость}}{\text{Кредиторская задолженность}} \quad (6)$$

где  $\overline{\text{Кредиторская задолженность}}$  – среднегодовое значение кредиторской задолженности.

В соответствии с данной формулой, а также со способом расчета периода оборота и коэффициента закрепления были получены следующие данные, представленные в таблице 6:

Таблица 6 – Расчет коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности

Период	2012	2013	2014	2015	2016
--------	------	------	------	------	------

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,92	2,56	1,57	0,41	0,59
Период оборачиваемости	190,1	142,58	232,48	890,24	618,64

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, сколько рублей себестоимости генерирует каждый рубль, привлеченный в виде кредиторской задолженности. Период оборота кредиторской задолженности отражает среднюю отсрочку платежа перед поставщиками. В случае отсутствия просроченной кредиторской задолженности предприятию выгодно снижать коэффициент оборачиваемости и, соответственно, увеличивать период оборота. Однако ввиду высоких рисков неплатежеспособности рассматриваемому предприятию не рекомендуется увеличивать пассив за счет наиболее срочных источников финансирования. Динамика изменения данного показателя представлена ниже на графике (рисунок 11):



Рисунок 11 – Динамика изменений коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности

Коэффициент оборачиваемости запасов

$$K = \frac{\text{Себестоимость}}{\text{Запасы}} \quad (7)$$

где  $\overline{\text{Запасы}}$  – среднегодовое значение запасов за период.

В соответствии с данной формулой, а также со способом расчета периода оборота и коэффициента закрепления были получены следующие данные, представленные в таблице 7:

Таблица 7 – Расчет коэффициента оборачиваемости запасов

Период	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент оборачиваемости запасов	4,81	3,71	3,91	1,62	1,99
Период оборачиваемости	75,88	98,38	93,35	225,31	183,42

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает, сколько раз за период каждый рубль, вложенный в запасы, возвращается в виде себестоимости.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

$$K = \frac{\text{Выручка}}{\overline{\text{ДЗ}}}, \quad (8)$$

где  $\overline{\text{ДЗ}}$  – среднегодовое значение дебиторской задолженности

В соответствии с данной формулой, а также со способом расчета периода оборота и коэффициента закрепления были получены следующие данные (таблица 8):

Таблица 8 – Расчет коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности

Период	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,14	4,8	7,74	2,43	1,42
Период оборачиваемости	82,77	76,04	47,16	150,21	257,04

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности измеряет скорость погашения дебиторской задолженности организации, то есть насколько быстро организация получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих покупателей. Динамика изменения данного показателя представлена ниже на графике (рисунок 12):



Рисунок 12 – Динамика изменений коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатель отражает эффективность работы с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражает политику организации в отношении продаж в кредит. Рост данного показателя будет свидетельствовать об успешной работе в первую очередь с клиентами.

Для расчета производственного, операционного и финансового циклов были использованы следующие формулы:

Производственный цикл

$$\begin{aligned} \text{Производственный цикл} = & T_{об} \text{ запасов материалов} \\ & + T_{об} \text{ запасов НЗП} + T_{об} \text{ запасов ГП,} \end{aligned} \quad (9)$$

где  $T_{об}$  – период оборачиваемости соответствующего показателя

Операционный цикл

$$\begin{aligned} & \text{Операционный цикл} = \\ & = \text{Произв. цикл} + T_{об} \text{ Дебиторской Задолженности,} \\ & \text{где } T_{об} \text{ – период оборачиваемости соответствующего показателя} \end{aligned} \quad (10)$$

Финансовый цикл

$$\begin{aligned} & \text{Финансовый цикл} = \\ & \text{Произв. цикл} + T_{об} \text{ Дебиторской задолженности} - \\ & - T_{об} \text{ Кредиторской задолженности} + T_{об} \text{ авансов выданных} - \\ & - T_{об} \text{ авансов полученных} \end{aligned} \quad (11)$$

где  $T_{об}$  – период оборачиваемости соответствующего показателя

Расчет производственного, операционного и финансового циклов представлен ниже в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет производственного, операционного и финансового циклов

Наименование показателя	2012	2013	2014	2015	2016
Производственный цикл	75,88	98,38	93,35	225,31	183,42
Операционный цикл	158,65	174,42	140,51	375,52	440,46
Финансовый цикл	-31,45	38,57	-91,97	-514,72	-178,18

Сокращение производственного цикла возможно только за счет ускорения оборачиваемости запасов, что зависит от уровня спроса на данный вид продукции, падение которого напрямую связано с кризисной ситуацией в стране. Предприятию выгодно уменьшать операционный цикл, так как он отражает не только скорость оборота запасов, но и скорость оборота дебиторской задолженности, что является показателем эффективной работы с клиентами в части кредитной политики. Отрицательное значение финансового цикла в 2012, 2014, 2015 и в 2016 годах говорит о том, что в эти периоды столько дней предприятие пользовалось чужими средствами для осуществления своей деятельности. В целом предприятию выгодно, когда финансовый цикл принимает отрицательное значение, однако при повышенных рисках неплатежеспособности

уменьшать финансовый цикл не рекомендуется. Динамика изменений величины финансового цикла представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Динамика изменений финансового цикла

Коэффициенты оборачиваемости – показатели финансового анализа, отражающие эффективность управления активами предприятия и характеризующие активность и интенсивность их использования. Чем выше оборачиваемость, тем выше платежеспособность предприятия и его финансовая устойчивость. Коэффициенты оборачиваемости показывают количество оборотов необходимого для окупаемости (погашения) капитала предприятия. Текущее состояние рассматриваемого предприятия требует формулировки ряда рекомендаций для увеличения эффективности деятельности предприятия и, как следствие, улучшения данных показателей.

#### 2.1.2.4 Показатели рентабельности

Ниже, в таблице 10, представлен расчет таких показателей рентабельности, как рентабельность продаж, рентабельность продукции, рентабельность активов и рентабельность собственного капитала. Формулы данных показателей представлены в приложении А.

Таблица 10 – Расчет показателей рентабельности

Наименование показателя	2012	2013	2014	2015	2016
Наименование показателя	2012	2013	2014	2015	2016
Окончание таблицы 10					
Рентабельность продукции	0,15	0,13	0,19	0,71	0,12
Рентабельность активов (капитала) предприятия	0,13	0,27	0,28	0,28	0,06
Рентабельность собственного капитала	19	85,4	121,6	115,45	22,9

Показатель «рентабельность продаж» отражает финансовую результативность деятельности фирмы. Увеличение данного показателя свидетельствует о повышении эффективности работы организации.

Рентабельность продукции – это отношение прибыли от деятельности фирмы к полной себестоимости реализованной продукции и выполненных работ и услуг. Данный показатель используется в том числе для анализа эффективности работы с различными заказчиками.

Рентабельность активов предприятия характеризует отдачу от использования всех активов организации и качество управления активами. Данный показатель отражает способность рассматриваемого предприятия генерировать прибыль без учета структуры активов.

Рентабельность капитала показывает, какое количество прибыли приносит каждый рубль средств, привлеченных для финансирования деятельности компании.

Данные представлены на рисунке 14.

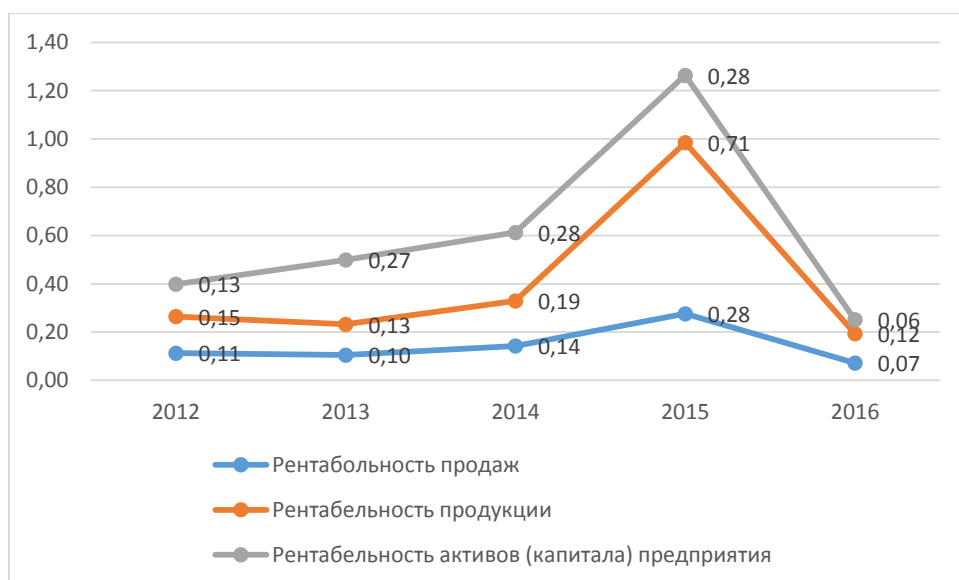


Рисунок 14 – Динамика изменений коэффициентов рентабельности

Рентабельность собственного капитала (рисунок 15) является одним из важнейших финансовых показателей. Он характеризует чистую прибыль в сравнении с собственным капиталом, отражает уровень отдачи, что наиболее важно для собственника бизнеса, так как он показывает, насколько эффективно был использован капитал, вложенный в предприятие. Для подобных предприятий значение данного показателя очень высоко, что говорит о перспективах в развитии рассматриваемого предприятия.



Рисунок 15 – Динамика изменений коэффициента рентабельности собственного капитала



Показатели рентабельности являются итоговыми показателями эффективности деятельности предприятия, и отражают финансовый результат. Конкретные нормативы у отдельных показателей рентабельности зависят от специфики деятельности рассматриваемого предприятия. ООО «СтройТэк» в первую очередь занимается реализацией сложных и дорогих аудио- и видеосистем, различных систем бытовой автоматизации, которые предполагают достаточно высокую наценку и, как следствие, более высокие показатели рентабельности. Текущий показатель рентабельности продаж говорит о том, что предприятие работает менее эффективно, чем предполагает данный вид поставляемой и реализуемой продукции. Так же на основе многих показателей рентабельности отмечается спад, что вызвано кризисной ситуацией на рынке, что привело к неустойчивому положению компании. Для того, чтобы полноценно осуществлять свою деятельность, предприятию необходим ряд рекомендаций.

Ниже представлены выводы по результатам финансового анализ.

В формировании баланса в каждом периоде наибольшие доли принадлежат следующим статьям: запасы, дебиторская задолженность, денежные средства и кредиторская задолженность.

Величина запасов зависит исключительно из действующих заказов. Компания занимается реализацией дорогостоящей габаритной продукции, которая приобретается после заключения договора с клиентом. Та часть запасов, которую предпочтительно всегда иметь на складе – это инструменты и материалы, необходимые для установки и настройки реализуемой продукции, например, силовые, акустические, межблочные и другие виды кабелей.

Дебиторская задолженность составляет значительную долю в структуре актива в каждом из рассматриваемых периодах, что обусловлено тем, что клиенты вносят предоплату в размере от 50% до 70% от общей суммы заказа. Риск неполучения средств и работы с просроченной дебиторской задолженностью обусловлен тем, что для обработки крупных заказов в среднем требуется от шести месяцев до года.

Величина денежных средств и денежных эквивалентов также зависит от состояния обрабатываемых заказов и погашения дебиторской задолженности должниками фирмы.

Кредиторская задолженность в рассматриваемых периодах имела значительную долю в структуре пассива. Таким образом, в основном фирма пользуется самым срочным из возможных источником финансирования, из-за чего финансовая устойчивость находится на очень низком уровне. Это особенно важно в период кризиса.

У предприятия наблюдается достаточно низкий уровень ликвидности, высокий риск неплатежеспособности. Это сказывается так же на способности предприятия выживать в условиях кризиса и резкого падения уровня спроса на рынке данного вида продукции.

Исследуемое предприятие имеет низкий уровень финансовой устойчивости, так как финансируется в основном за счет кредиторской задолженности, которая в отдельные периоды достигает почти ста процентов в структуре пассива. В условиях кризиса это особенно опасно и может спровоцировать приход предприятия в состояние банкротства.

Кредитная способность организации также складывается из показателей эффективности деятельности (коэффициенты рентабельности и деловой активности). Предприятие ООО «СтройТэк» осуществляет рентабельный вид деятельности, так как реализует продукцию сегмента класса люкс, наценка на которую может составлять от 10% до 100%. Таким образом, исследуемое предприятие имеет большой потенциал. Однако взятие кредитов будет очень рискованным при текущем уровне ликвидности и финансовой устойчивости.

В первую очередь предприятию необходимо обеспечить получение прибыли, однако в период кризиса предприятие подвергается большим рискам. Для осуществления его успешной деятельности необходимо оценить уровень его конкурентоспособности и сформировать ряд рекомендаций, которые будут способствовать оптимизации активов и пассивов компании, укреплению позиций

на рынке, увеличению уровня конкурентоспособности и получению большего дохода, необходимого для процветания компании.

## 2. 2 Оценка уровня конкурентоспособности

### 2.2.1 Анализ пяти сил Портера

Данная методика основывается на подробном анализе пяти сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли. Схема пяти сил Портера представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – Пять сил Портера

Угроза появления продуктов-заменителей:

Здесь и далее под товарами-заменителями в основном понимаются китайские аналоги, так как они выполняют те же базовые функции, но сильно уступают в качестве.

- Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие изменения цены (эластичность спроса):

Продукты-заменители могут быть представлены в виде дешевых китайских аналогов, не обладающих тем же уровнем качества, соответствующим спектром функционала, а также с меньшим сроком службы ввиду более низкого качества. Интерес в отношении подобного рода продукции может возникать в связи с

повышением курса валют и тем, что некоторые клиенты не предъявляют высоких требований к качеству товаров.

- Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей:

Реализуемая ООО «СтройТэк» продукция является дорогостоящей, цены на нее также сильно зависят от курса валют, в следствие чего склонность потребителей к покупке товаров-заменителей может быть вызвана значительной разницей в цене, которая в несколько раз может превышать среднемесячный доход.

- Сравнение цены и качеств продуктов-заменителей;

Качество продуктов заменителей значительно уступает качеству продуктов, реализуемых ООО «СтройТэк», однако цена на товары-заменители ниже в несколько раз, что является привлекательным для потенциальных клиентов.

- Стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя:

Данные товары приобретаются одним и тем же клиентом один раз в 10-15 лет в среднем, поэтому стоимость переключения как таковую выявить невозможно.

- Уровень восприятия дифференциации продукта:

Уровень дифференциации достаточно высок: различные производители предлагают схожие по основному предназначению товары с набором разнообразных дополнительных функций, потребность в которых зависит от проекта и желания потребителя, осуществляющего заказ.

Угроза появления новых игроков:

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции.

- Наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т. д.):

Барьеры входа представляют собой сложность с заключением контрактов с соответствующими зарубежными производителями и поставщиками, объем

первоначальных вложений в экспозиционный зал, большие затраты на рекламу компании.

- Необходимость затрат на дифференциацию продукта:

Так как ООО «СтройТэк» не производит данную продукцию, то необходимость в затратах на дифференциацию продукта нет.

- Стоимость переключения или невозвратные (утопленные) издержки:

Низкая, так как нет производственной деятельности, нет необходимости в больших складских запасах, а также в продвижении брендов компаний, чей товар реализуется на анализируемом рынке.

- Стартовые затраты для новых игроков:

В первую очередь это заключение контрактов с поставщиками, что определяет возможность осуществления деятельности на данном рынке. Также важно учитывать затраты на создание экспозиционного зала, необходимого для привлечения клиентов и затраты на обучение персонала. Важно учитывать, что также требуется периодическое повышение квалификации путем ознакомления с новинками рынка.

- Доступ к дистрибуции:

Посредством заключения договоров, при этом некоторые поставщики предпочитают иметь только одного официального дилера в регионе.

- Преимущества в себестоимости:

Преимущества в себестоимости нет, так как компании, действующие на исследуемом рынке, не производят реализуемую продукцию.

- ожидаемые ответные действия старых игроков;

В целом не предвидятся.

- Реакция правительства и/или других регуляторов рынка:

Может быть выражена в запрете на ввоз соответствующей продукции, что маловероятно. В данный момент санкции на данную продукцию не распространяются.

Рыночная власть поставщиков:

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Они могут отказаться работать с компанией или установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

- Сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании:

Выражается в заключении новых договоров, возможно, в поиске новых поставщиков.

- Степень дифференциации сырья и исходных материалов:

Зависит от производителей.

- Наличие заменителей поставщиков:

Заменителей поставщиков нет, так как зарубежные компании-производители данной продукции имеют одного дистрибьютора на страну, который является единственным поставщиком региональных дилеров.

- Солидарность рабочей силы (например, деятельность профсоюзов):

Отсутствует.

- Угроза интеграции вперед поставщиками может повлиять на возможность компании интеграции назад:

Интеграция назад у какой-либо компании может произойти в том случае, если она станет официальным дистрибьютором какого-либо иностранного предприятия, производящего соответствующую продукцию. Заключаемый при этом договор должен подразумевать оговариваемые объемы поставок, которые возможно реализовать только сотрудничая с региональными компаниями, занимающимися реализацией данной продукции. В настоящее время торговля в России носит централизованный характер, что указывает на то, что официальным дистрибьютором вероятнее всего может стать московская или Санкт-Петербургская компания. Так как анализируемый рынок – Челябинский, то подобная угроза в целом отсутствует.

- Сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании:

Продукт компании состоит из дохода от реализации товара (в данном случае – компонента проекта), его интеллектуальной составляющей и непосредственного внедрения. Часть дохода, которая определяется доходом от реализации, как правило, регламентирована ценовой политикой регионального дистрибьютора (РРЦ – Российская розничная цена).

Рыночная власть потребителей:

- Влияние потребителей на компанию и чувствительность потребителя на изменение цены:

Влияние потребителей на компанию достаточно высоко, так как реализуемая продукция является дорогостоящей, что обуславливает высокую чувствительность потребителя к изменению цен.

- Концентрация потребителей к уровню концентрации компании:

Анализируемый рынок представлен в виде небольшого количества компаний. Однако ввиду уровня цен на данную продукцию компании реализуют очень небольшое количество проектов в год.

- Степень зависимости от существующих каналов дистрибуции:

Очень высокая, так как у каждого зарубежного производителя есть только один официальный дистрибьютор.

- Количество потребителей:

Небольшое ввиду уровня цен.

- Сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании:

В данном случае компания не осуществит переход в его классическом понимании, поскольку появление на рынке альтернативного дешевого продукта позволит расширить круг потенциальных клиентов компании, при этом от привычного дорогостоящего продукта компания окончательно не откажется, поскольку клиенты на подобный товар все равно сохраняются.

- Доступность информации для потребителей:

В отношении характеристик продукта – достаточно высокая.



- Возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией):

Данная возможность отсутствует, в данном случае в этом нет потребности.

- Доступность существующих продуктов-заменителей:

Соответствующие продукты заменители доступны, но не по всей номенклатуре, и их качество значительно ниже.

- Ценовая чувствительность потребителей:

Очень высокая.

- Отличительные преимущества продуктов компании (уникальность):

Высокий уровень качества, широкий функционал, выполнение услуги под ключ полностью собственными силами без привлечения сторонних организаций.

Уровень конкурентной борьбы:

Для большинства отраслей это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д.

- Количество конкурентов:

Один крупный конкурент, несколько мелких, сильной конкурентной борьбы не наблюдается, так как компании еще ни разу не пересекались в обслуживании и привлечении клиентов.

- Уровень роста рынка:

Очень низкий ввиду дорогостоящей продукции.

- Барьеры входа в отрасль:

Невозможность заключения договоров с официальными дистрибьюторами

- Барьеры выхода из отрасли:

Сложность реализации остатков запасов

- Отличительные черты конкурентов:

Возможность поставлять продукцию определенных зарубежных компаний

- Амбиции первых лиц и акционеров конкурентов:

Невозможно определить.

Анализ пяти сил Портера предполагает анализ конкурентной среды, благодаря которому можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на этом рынке, и, следовательно, конкурентная привлекательность отрасли падает.

Модель Портера опирается на ключевой аспект: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая даст компании надежное конкурентное преимущество в отрасли. Данная методика позволяет четко выявить достоинства и недостатки не только компании, но и отрасли, что в свою очередь определяет дальнейшие действия руководства.

В данном случае можно сказать, что ООО «СтройТэк» в целом занимает прочную позицию на рынке, однако сильно зависит от поставщиков (их практически нельзя поменять) и от покупателей, что обусловлено уровнем цен на продукцию.

### 2.2.2 Матрица GE или матрица Мак-Кинзи

Данная матрица используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе силы позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли и привлекательности самой отрасли.

Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение продукции предприятия, представлены ниже в таблице.

По оси X отражаются конкурентные преимущества бизнеса, по оси Y – привлекательность отрасли бизнеса. Характеристики, формирующие положение компании по горизонтали, могут изменяться с течением времени в результате ее деятельности и процессов, происходящих внутри компании, тогда как данные по вертикали исследуемой компании практически неподконтрольны. Данные характеристики и их числовые оценки представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Определение характеристик компании и отрасли в соответствии с матрицей GE (Мак-Кинзи)

Характеристика сильных сторон	Числовая оценка (от 1 до 5)	Характеристика привлекательности отрасли	Числовая оценка (от 1 до 5)
Относительная доля рынка	3	Темпы роста рынка	1
Рост доли рынка	1	Дифференциация продукции	3
Характер отношений предприятия с поставщиками	4	Особенности конкуренции	4
Гибкость	4	Норма прибыли в отрасли	4
Производственные запасы	1	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли	1
Качество руководства предприятием	5	Ценность потребителя	5
Квалификация персонала	5	Технологические барьеры для входа в отрасль	3
Качество продукции	5	Влияние поставщиков в отрасли	1
Послепродажное обслуживание	4	Заменяемость продукта	4
Маркетинговые преимущества	5	Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов	5
Преданность потребителя компании	4	Имидж отрасли в обществе	4
Внешний образ, имидж предприятия	3	Социальные, экологические или юридические ограничения	4
Месторасположение компании	4	Перспективы развития	2
Итого	48/65	Итого	41/65

Таким образом, исходя из полученных данных, определим позицию предприятия в соответствии с матрицей GE в соответствии с позициями, представленными в таблице 12:

Таблица 12 – Матрица GE (Мак-Кинзи)

«Вопрос»	«Победитель 2»	«Победитель 1»
«Проигравший 1»	«Средний бизнес»	«Победитель 3»
«Проигравший 1»	«Проигравший 2»	«Создатель прибыли»

В соответствии с матрицей Мак-Кинзи, предприятие ООО «СтройТэк» занимает позицию «Победитель 3». В соответствии с данной методикой, для этой позиции характерны средняя степень привлекательности рынка и высокий уровень относительных преимуществ организации. Это говорит о том, что преимущества организации на данном рынке очевидны и сильны. Для таких организаций необходимо, прежде всего, определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них, развивать свои преимущества и противостоять влиянию конкурентов. Результат данного анализа подтвердил тот факт, что компания ООО «СтройТэк» занимает прочную позицию на рынке, и ее доля рынка достаточно велика для успешной деятельности в будущем.

### 2.2.3 Матрица Shell/DPM

Данная матрица базируется как на качественных, так и на количественных параметрах бизнеса, однако в ней по сравнению с моделью Мак-Кинзи больший упор сделан на оценку количественных параметров. Однако в данном случае параметры оценки совпадают ввиду особенностей и масштаба деятельности ООО «СтройТэк». По оси X в матрице направленной политики отражают сильные стороны предприятия (его конкурентную позицию), по оси Y – отраслевую привлекательность. Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли. Результаты данного анализа приложены в таблице 13.

Таблица 13 – Матрица направленной политики Shell

Привлекательность отрасли	Сила позиции бизнеса		
	Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ
Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста

## Окончание таблицы 13

Привлекательность отрасли	Сила позиции бизнеса		
Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
	Низкая	Средняя	Высокая

В соответствии с данной матрицей, компания ООО «СтройТэк» занимает позицию «Стратегия роста», которая говорит о том, что предприятия имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли, и данную позицию следует сохранить.

### 2.2.4 Матрица ADL

Ниже, в таблице 14, представлена матрица ADL и анализ позиции предприятия в соответствии с данной матрицей.

Таблица 14 – Определение характеристик компании в соответствии с матрицей ADL

Характеристика компании	Экспертная числовая оценка (от 1 до 5)
Темпы роста	1
Бизнес-потенциал	3
Ширина и глубина ассортимента	4
Число конкурентов	3
Стабильность рыночной доли	4
Маркетинг	3
Итого	18/30

В соответствии с данными, можно сделать следующие выводы:

- 1-6 баллов – Слабая позиция
- 7-12 баллов – Неустойчивая позиция
- 13-18 баллов – Благоприятная позиция (ООО «СтройТэк»)

- 19-24 балла – Сильная позиция
- 25-30 баллов – Доминирующая позиция

В соответствии с полученными данными, компания ООО «СтройТэк» занимает благоприятную позицию, что говорит о том, что у компании есть конкурентные преимущества только в отдельных сегментах рынка. Данная ситуация зачастую характеризуется нестабильной целевой аудиторией. Для того, чтобы увеличивать долю рынка, компании необходимо постоянно поддерживать свой статус.

На основе полученных данных можно наглядно отобразить анализ положения компании с помощью ADL/LC матрицы, учитывая стадию ее жизненного цикла (таблица 15):

Таблица 15 – Анализ положения компании с помощью матрицы ADL/LC

Стадия жизненного цикла отрасли	Конкурентная позиция				
	Слабая позиция	Настойчивая позиция	Благоприятная позиция	Сильная позиция	Доминирующая позиция
Рождение					
Развитие					
Зрелость			«СтройТэк»		
Старение					

### 2.2.5 Оценка конкурентоспособности предприятия, основанная на исследовании внутренней среды предприятия

Данная методика предполагает анализ двух направлений:

1. Определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия;
2. Определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Первое направление исследования проводится для установления резервов совершенствования деятельности. Исследование основано на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента, в соответствии с чем в первую очередь

рассматривается финансовое состояние компании. Данный анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличие достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании. Финансовые показатели принято объединять в следующие четыре группы (при расчётах были использованы данные 2016 г, исходные данные находятся в Приложении А, формулы находятся в приложении Б):

1) Показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности (таблица 16):

Таблица 16 – Показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности

Наименования и значение коэффициентов			
Общая рентабельность предприятия	Чистая рентабельность предприятия	Рентабельность собственного капитала	Общая рентабельность производственных фондов
0,39	0,06	22,9	0,39

2) Показатели оценки эффективности управления (таблица 17):

Таблица 17 – Показатели оценки эффективности управления

Наименования и значение коэффициентов	
Чистая прибыль к объему реализации продукции	Общая прибыль к объему реализации продукции
0,06	0,4

3) Показатели оценки деловой эффективности (таблица 18):

Таблица 18 – Показатели оценки деловой эффективности

Наименования и значение коэффициентов				
Отдача от активов	Отдача основных фондов	Оборачиваемость оборотных фондов	Оборачиваемость дебиторской задолженности	Отдача собственного капитала
0,96	3903,5	0,96	1,31	390,35

4) Показатели оценки ликвидности (таблица 19):

Таблица 19 – Показатели оценки ликвидности

Наименования и значение коэффициентов				
Текущий коэффициент ликвидности	Прочие активы к срочным обязательствам	Индекс постоянного актива	Коэффициент автономии	Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами
1,00	-	0,1	0,00	0,01

В целом коэффициентный анализ подтверждает финансовый анализ положения предприятия. Величина заемных средств в структуре пассива велика, что делает предприятие финансово неустойчивым. Величина выручки, прочих статей доходов и расходов во многом обусловлено сложившейся ситуацией на рынке, а структура внеоборотных и оборотных активов – спецификой деятельности.

Второе направление исследования осуществляется для того, чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые могут стать основой будущей стратегии компании и создания устойчивых конкурентных преимуществ.

В данном случае речь идет в первую очередь о квалификации персонала. Повышение квалификации проходит в виде обучения в специализированных центрах и в виде семинаров по новой продукции. Компания ООО «СтройТэк» не просто поставляет качественную продукцию, но формирует в соответствии с пожеланиями клиента техническое задание, в котором подробно отражается весь функционал системы, форм-фактор видимого оборудования, схема управления. Разработанный проект компания полностью выполняет своими силами, что является ее преимуществом.



В целом предприятие занимает прочную позицию на рынке и в любой момент готово обработать как крупный, так и небольшой заказ любой сложности в минимально возможные сроки, учитывая все пожелания клиента.

## 2.2.6 Оценка сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия

Экспертные оценки, выведенные для расчета сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности компании представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия

Характеристика/Предприятие	Важность	ООО «СтройТэк»	Digital Dreams	Кино & Звук
		Экспертная оценка		
Цена товара	5	3	3	3
Качество товара	5	5	5	4
Доля рынка	4	4	5	3
Квалификация персонала	4	5	5	3
Преданность потребителя фирме	4	4	5	2
Гарантии и послепродажное обслуживание	3	4	4	4

$$K = \sum_{i=1}^n a_i * E_i \quad (12)$$

где  $K$  – интегральный показатель конкурентной силы,

$a_i$  – важность  $i$ -й характеристики,

$E_i$  – экспертная оценка  $i$ -й характеристики.

Произведем расчет интегрального показателя конкурентной силы каждой компании:

ООО «СтройТэк»:  $K=104$

«Digital Dreams»: K=112

«Кино & Звук»: K=79

На основании полученных данных можно сказать, что ООО «СтройТэк» отстает от своего основного конкурента. Анализируемое предприятие проигрывает в доле рынка, а также в преданности потребителя фирме. Сделать положение ООО «СтройТэк» более прочным и успешным можно посредством ряда мероприятий, направленных не только на работу в «отстающих» направлениях, но и в упрочнении и совершенствовании тех областей, где анализируемая компания в данный момент лидирует.

### 2.2.7 Оценка конкурентоспособности продукции по методу «радара»

Конкурентоспособность может быть оценена интегральным безразмерным показателем – относительной площадью радара, построенного внутри оценочного круга по техническим, эксплуатационным, экономическим, нормативно-правовым и эстетическим показателям. Логика системы оценки «Радар» - это динамичная оценочная система и удобный инструмент менеджмента, обеспечивающий структурированный подход к анализу функционирования организации.

Для проведения данной методики оценки конкурентоспособности были выбраны одни из самых популярных товаров, которые реализует ООО «СтройТэк» в рамках проектов.

Первый товар – это проектор, который необходим для демонстрации видео изображения на проекционных экранах. Данный товар присутствует в 80% всех проектов, которые реализует компания. Для сравнения были выбраны проекторы компаний JVC (Япония), Benq, Wolf (США), Sony (Япония).

В соответствии с выбранными характеристиками экспертным методом были определены оценки и сформирован товар-эталон (таблица 21).

Таблица 21 – Оценка конкурентоспособности проекторов по методу «радара»

Характеристика	Производитель
----------------	---------------

Проектор	JVC	Benq	Wolf	Sony	Эталон
Цена	3	4	1	2	4
Качество изображения	4	1	5	3	5
Гарантия	4	3	3	3	4
Сложность монтажа	3	4	1	3	4
Стоимость ремонта	3	4	1	2	4
Долговечность	3	2	4	3	4

Окончание таблицы 21

Характеристика	JVC	Benq	Wolf	Sony	Эталон
Сложность управления пользователем	2	4	1	3	4
Функционал	4	2	5	3	5

На основании полученных данных были построены «радары» конкурентоспособности. Площадь товара-эталона составила 50,912 у.е.

Данный график (рисунок 17) наглядно отражает то, насколько проектор производства JVC отстает от товара-эталона, и в чем заключаются его слабые стороны. Таким образом, в совокупности характеристик проектор JVC занимает площадь 29,6984 у.е., что составляет 58,33% от площади товара-эталона.



Рисунок 17 – Сравнение характеристик проектора JVC с эталоном

В соответствии с полученными данными, площадь, полученная в соответствии с оценками проектора Benq (рисунок 18) составила 23,688 у.е., что составляет

46,53% от площади товара-эталона. Этот результат чуть хуже, чем у проектора марки JVC.



Рисунок 18 – Сравнение характеристик проектора Benq с эталоном

Доля, занимаемая площадью проектора марки Wolf (рисунок 19) от площади товара-эталона, равна 29,17% (14,8494 у.е.). Данное значение в первую очередь объясняется тем, что продукция данной марки является самой дорогой среди анализируемых по методу «Радар».



Рисунок 19 – Сравнение характеристик проектора Wolf с эталоном

Площадь, соответствующая характеристиками проектора Sony (рисунок 20), равна 21,2132, что составило 41,67% от площади товара-эталона. По результатам анализа данный проектор чуть уступает проектору марки Benq, однако их характеристики сильно различаются.



Рисунок 20 – Сравнение характеристик проектора Sony с эталоном

Аналогичный анализ был проведен в отношении медиа-плееров (таблица 22), которые также являются достаточно популярным продуктом. Медиа-плееры используются для воспроизведения контента с USB-носителей, сетевых источников, потоковых видео. Представленные медиа-плееры – японского, корейского и китайского брендов.

Таблица 22 – Оценка конкурентоспособности медиа плееров по методу «радара»

Характеристика	Производитель				
	Dune	Nakamichi	IconBit	КВЕ	Эталон
Медиа-плеер					
Цена	1	2	3	5	5
Качество	5	3	4	1	5
Оснащенность	5	2	2	2	5
Гарантия	5	1	5	1	5
Сложность монтажа	4	4	4	4	4
Сложность ремонта	4	3	1	1	4

Долговечность	3	3	3	3	3
Сложность управления пользователем	4	2	5	3	5
Функционал	5	2	3	4	5

На основе полученных данных были составлены «радары» конкурентоспособности товаров. Площадь, сформированная характеристиками товара-эталона, составила 60,4218 у.е.

По результатам анализа медиа-плеер Dune лидирует среди представленных медиа-плееров (рисунок 21). Его площадь составила 44,9951 у.е., то есть 74,47% от площади товара-эталона.



Рисунок 21 – Сравнение характеристик медиа плеера Dune с эталоном

Второе место по результатам анализа занимает медиа-плеер IconBit (рисунок 22), его площадь составила 30,8538 у.е., что равно 51,06% от площади товара-эталона.



Рисунок 22 – Сравнение характеристик медиа плеера IconBit с эталоном

Следующим в рейтинге идет медиа-плеер компании КВЕ (рисунок 23). Его площадь более чем в два раза меньше площади, сформированной характеристиками медиа-плеера Dune (19,6051 у.е.), что составило 32,45% от площади товара-эталона.



Рисунок 23 – Сравнение характеристик медиа плеера КВЕ с эталоном

Последнее место в рейтинге занимает медиа-плеер Nakamichi (рисунок 24). Данный плеер уступает своим конкурентам по всем рассмотренным параметрам. Площадь, сформированная его характеристиками, составила 17,034 у.е. (28,19% от площади товара-эталона).



Рисунок 24 – Сравнение характеристик медиа плеера Nakamichi с эталоном

Оценка конкурентоспособности по методу построения «Радара» наглядно отображает не только степень соответствия того или иного товара или проекта некому эталону, но и демонстрирует, в каких направлениях анализируемый объект проигрывает, а в каких является лидером. По результатам данного анализа можно сказать, что ООО «СтройТэк» способно поставлять для реализации различную продукцию, которая удовлетворит клиентов по тем параметрам, которые они выделяют как приоритетные.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «СтройТэк» занимает выгодную позицию в рамках рынка и относительно остальных участников, однако главная проблема заключается в том, что сам рынок очень мал, он не развивается ввиду дороговизны продукции и, как следствие, ввиду крайне малого числа клиентов, готовых приобретать данную продукцию. По результатам исследований, проведенных в соответствии с различными методиками оценки конкурентоспособности, необходимо сформировать ряд мероприятий, способствующих улучшению положения ООО «СтройТэк». Данные мероприятия подробно описаны в следующем параграфе.



## 2.3 Разработка рекомендаций

Разработка рекомендаций для ООО «СтройТэк» представляют из себя ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности бизнеса в рамках особенностей действующего рынка и сложившихся неблагоприятных кризисных условий.

Компания ООО «СтройТэк» была оценена по различным параметрам в соответствии с различными методиками определения конкурентоспособности. На основании результатов можно сделать общий вывод о том, что компания занимает прочное положение на рынке, однако в условиях кризиса сам рынок малоперспективен, так как реализуемая продукция является дорогостоящей и нацелена на клиентов с доходами выше среднего. Кризисные условия накладывают серьезные ограничения на деятельность компании и ставят под сомнение потенциал рынка в краткосрочной перспективе. Таким образом, компания нуждается в определенных рекомендациях, следование которым позволит компании успешно существовать даже в условиях кризиса.

В соответствии с данными, сформированными в результате оценки конкурентоспособности ООО «СтройТэк», можно выделить пять направлений формирования рекомендаций:

- Диверсификация;
- Работа с государственными и муниципальными учреждениями
- Расширение ассортимента.
- Разработка мероприятий, направленных на развитие текущей деятельности компании
- Рекомендации на основе результатов финансового анализа

Диверсификация компании

Диверсификация компании в данном случае представляет собой предложение об оказании электромонтажных работ не только в качестве сопутствующих услуг в рамках проектов, а оказание данных услуг отдельно на различных объектах, что подразумевает работу прежде всего с юридическими лицами. ООО «СтройТэк» уже имеет успешный опыт в оказании электромонтажных и пусконаладочных работ на объектах гражданского строительства, а частности в трех и пяти подъездных десятиэтажных жилых многоквартирных домах (в районе Чурилово, жилой комплекс «Lake City»).

На этих объектах компанией ООО «СтройТэк» были выполнены следующие работы:

- 1) Укладка кабелей питающих линий;
- 2) Укладка кабелей и проводка групповых сетей;
- 3) Устройство контура заземления;
- 4) Устройство основной и дополнительной систем уравнивания потенциалов;
- 5) Сборка и пуско-наладка водораспределительных устройств;
- 6) Монтаж и сборка этажных и квартирных электрических распределительных счетов;
- 7) Монтаж осветительных приборов и электро-установочных изделий.

Компания имеет право заниматься данной деятельностью на основе допуска СРО, квалификация инженерного персонала – на основании группы допуска по электробезопасности, техники безопасности и охране труда.

В соответствии с предварительной калькуляцией затрат, общая сумма прибыли по текущему объекту гражданского строительства составит 1 970 061,65 руб. Расчеты текущих и будущих затрат и прибылей приведены в приложении В.

Перспективными объектами в данном направлении являются другие жилые дома в жилом комплексе «Lake City» в поселке Чурилово, где будет проводиться строительство трех- и пятиподъездных многоквартирных десятиэтажных жилых домов. Работа в данном направлении обеспечит компании стабильность за счет масштабов проводимых работ, а также позволит зарекомендовать себя в этой

области, чтобы в дальнейшем иметь возможность выходить на крупные строительные объекты.

Ниже, в таблицах 24 и 25, представлены предварительные расчеты затрат и прогнозная прибыль в отношении данных перспективных объектах – жилых домов 3/24 и 3/30 в поселке Чурилово (жилой комплекс «Lake City»). В соответствии с данными, оба проекта являются перспективными для компании.

Таблица 24 – Прогнозные суммы затрат и прибыли по перспективному объекту – жилому дому 3/24

В рублях

Перспективный объект - Дом в поселке Чурилово (Lake City) 3.24				
Ниже Ø				
	1 месяц	2 месяц	3 месяц	Итого
Материалы	84 769,48	127 154,2	37 398,3	249 322
Оборудование	3 340,84	5 011,26	1 473,9	9 826
Оплата труда рабочих	32 229,67	32 229,67	32 229,67	96 689
Эксплуатация машин	13 876,08	20 814,12	6 121,8	40 812
Накладные расходы	23 345,08	35 017,62	10 299,3	68 662
Выручка от реализации				440 505
Выше Ø				
	1 месяц	2 месяц	3 месяц	Итого
Материалы	351 287	526 930,5	154 979,6	1 033 197
Оплата труда рабочих	143 724,7	143 724,7	143 724,7	431 174
Эксплуатация машин	28 707,56	43 061,34	12 665,1	84 434
в т. ч. оплата труда механизаторов	14 493,52	21 740,28	6 394,2	42 628
Накладные расходы	131 072	196 608,1	57 825,9	385 506
Выручка от реализации				2 180 694
Итого выручка				2 621 199
Итого прогнозная прибыль				221 577

Таблица 25 – Прогнозные суммы затрат по перспективному объекту – жилому дому 3/30.

В рублях

Перспективный объект - Дом в поселке Чурилово (Lake City) 3.30				
Ниже Ø				
	1 месяц	2 месяц	3 месяц	Итого
Материалы	152213,6	228320,4	67153,05	447687
Оборудование	6276,74	9415,11	2769,15	18461

## Окончание таблицы 25

	1 месяц	2 месяц	3 месяц	Итого
Оплата труда рабочих	77052,67	77052,67	77052,67	231158
Эксплуатация машин	24829,18	37243,77	10954,05	73027
в т. ч. оплата труда механизаторов	16432,2	24648,3	7249,5	48330
Накладные расходы	73687,86	110531,8	32509,35	216729
Выручка от реализации	1 125 978			
	Выше Ø			
	1 месяц	2 месяц	3 месяц	Итого
Материалы	452338	678507,1	199560,9	1330406
Оборудование	55300,32	82950,48	24397,2	162648
Оплата труда рабочих	306546	306546	306546	919638
Эксплуатация машин	88250,4	132375,6	38934	259560
в т. ч. оплата труда механизаторов	35850,28	53775,42	15816,3	105442
Накладные расходы	283168	424752	124927,1	832847
Выручка от реализации	4 038 733			
Итого выручка	5 164 711			
Итого прогнозная прибыль	672 550			

Таким образом, оба объекта являются прибыльными. Общая сумма прибыли в соответствии с прогнозами составила 894 127 руб.

## Работа с государственными и муниципальными учреждениями

В настоящий момент у компании уже имеется опыт работы с государственными и муниципальными учреждениями. Данные проекты представляли из себя устройство сценических конструкций в актовых залах в общеобразовательных школах г. Челябинска. Первым проектом в данном направлении была общеобразовательная школа №148, где были спроектированы и выполнены конструкции силового потолка сцены. В 2015 году компания выполняла аналогичный проект в общеобразовательной школе №116 (район Чурилово). Предполагается, что в дальнейшем ООО «СтройТэк» продолжит

сотрудничать с данными учреждениями, так как устройство актовых залах предполагает длительную поэтапную работу ввиду нехватки финансирования.

Перспективным объектом в данном направлении является Школа искусств №5, где так же может быть произведен электромонтаж под существующий проект, выполнен силовой потолок, а в дальнейшем – реализовано и смонтировано специализированное осветительное оборудование.

Основная сложность в работе с государственными и муниципальными учреждениями – это участие и выигрыш тендера, что влечет определенные сложности. Принятие участия в тендере обусловлено необходимостью регистрации на тендерных площадках, что влечет определенные затраты, связанные с регистрацией (например, создание электронно-цифровой подписи). Однако данная процедура подразумевает то, что компания должна обладать средствами не только для оплаты участия в тендере, но еще и для оплаты обеспечительного залога в случае выигрыша, что довольно затруднительно ввиду нехватки свободно располагаемых средств. При этом выиграть тендер крайне сложно, и шансы компании одержать победу в борьбе за реализацию данного проекта невелики. На данный момент у компании ООО «СтройТэк» еще нет опыта участия в тендере, и потому оценить ее потенциал в этом направлении затруднительно.

#### Расширение ассортимента

Расширение ассортимента в сторону более дешевой и, следовательно, более доступной продукции также влечет за собой ряд необходимых мероприятий. Расширение потенциального круга клиентов за счет включения в ассортимент более дешевых брендов, потребует изменения способа продаж. Переориентирование на клиентов более низкого уровня влечет за собой необходимость в складских запасах, различных мероприятий, направленных на поддержку розничной торговли, в том числе, рекламной компании и различных

акций. Расширение ассортимента в данном случае возможно, однако это не повлечет за собой моментального коммерческого успеха.

Программа по расширению ассортимента может быть рассмотрена по следующему направлению:

- Расширение ассортимента за счет более дешевой продукции при проектировании и внедрении систем домашних кинотеатров, аудиосистем, систем «Умный дом» и прочее.

Расширение ассортимента за счет более дешевой продукции при проектировании и внедрении систем домашних кинотеатров, аудиосистем, систем «Умный дом» и прочее.

В данном случае будет необходимо организовать отдельные экспозиционные залы, в которых были бы представлены различные системы домашних кинотеатров с разным функционалом и разным уровнем качества. Однако основной проблемой в данном направлении развития является то, что подобная ниша уже давно занята такими федеральными сетями, как «М-Видео», «Эльдорадо» и прочими, что не просто осложняет выход компании на данный рынок, но и делает его не целесообразным, так как такое небольшое предприятие, как ООО «СтройТэк» в первые годы работы не будет иметь возможности проводить такие же масштабные компании по привлечению клиентов и наращиванию клиентской базы, как это делают федеральные сети, устраивая акции и распродажи. Кроме того, маржинальный уровень при реализации товаров бюджетного класса значительно ниже, чем при реализации товаров класса люкс, что является основной причиной того, что реализация товаров бюджетного уровня является прерогативой федеральных сетей, которые имеют доход не с размера маржи, а с объема продаж.

В отношении ООО «СтройТэк» данное направление может быть рассмотрено с той точки зрения, что компания большее внимание будет уделять более дешевым и доступным товарам тех же производителей, а также, возможно, товарам тех производителей, с представителями которых еще не были заключены

договоры на поставку (но это возможно) и чья продукция окажется более доступной для населения. То есть компания ориентируется на тех клиентов, которые заинтересованы в приобретении данной продукции, но которая для них недоступна ввиду уровня цен. В данном случае компания предлагает аппаратуру такой ценовой категории, к которой клиент готов психологически и финансово, несмотря на то, что продукция данного уровня обладает более низким качеством и имеет менее престижный статус.

Стоимость проекта среднего уровня (например, домашний кинотеатр) с использованием качественной продукции, на реализацию которой сейчас нацелена компания, составляет около 100 тыс. долл. При этом процент прибыли от общей стоимости в среднем варьируется от 30% до 40%. Наиболее дешевые домашние кинотеатры, которые компания может начать реализовывать в целях увеличения продаж и привлечения клиентов с более низким уровнем дохода, может варьироваться на уровне 3-4 тыс. долл., при этом доля прибыли обычно не превышает 20% в структуре сформированной цены проекта.

Реализация проектов более низкого уровня при благоприятных условиях может достигать от десяти до двадцати заказов в год, особенно если экономическая среда станет более позитивной как в отношении уровня доходов населения, так и в отношении курсов валют. Соответственно, результат от внедрения подобной рекомендации может быть следующим: при благоприятных условиях годовая прибыль от реализации проектов низкого уровня может достигнуть от 6 до 16 тыс. долл., что по текущему курсу составляет от 394 до 900 тыс. руб. (реалистичный и оптимистичный сценарии). Расчеты представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Прогнозируемая прибыль от внедрения рекомендации по расширению ассортимента

В рублях

Потенциальное количество заказов продукции более низкого уровня в год при благоприятных условиях	5 (пессимистичный сценарий)	10 (реалистичный сценарий)	20 (оптимистичный сценарий)
Средняя стоимость одного заказа	170 000	197 000	225 000
Себестоимость одного заказа	136 000	156 700	180 000
Прогнозируемая прибыль от одного заказа	34 000	39 400	45 000
Прогнозируемая годовая прибыль	170 000	394 000	900 000

Данная сфера деятельности также предполагает проведение определенных рекламных компаний, направленных на привлечение новых клиентов и наращивание клиентской базы. Основные клиенты в данной области – это новоселы или люди, осуществляющие капитальный или косметический ремонт. Таким образом, рекламные компании должны быть направлены непосредственно на физических лиц. Один из самых эффективных видов рекламы в настоящее время – это реклама в интернете, которая основывается прежде всего на грамотно построенном сайте компании.

Разработка мероприятий, направленных на развитие текущей деятельности компании (создание сайта)



В настоящее время посредством Интернет-ресурсов компании, как развивающиеся, так и давно существующие на рынке, способны проводить рекламные компании и акции, изучать потребительский спрос и формировать общественное мнение. Таким образом, создание сайта компании, с помощью которого клиент будет иметь возможность изучить продукцию, особенности продажи товаров и оказания услуг, а также связаться с компанией для разрешения возникнувших вопросов, необходимо, особенно если реализуемая продукция является высокотехнологичной и дорогостоящей.

Создание грамотно структурированного сайта является важным шагом в развитии компании. Для увеличения конверсии и привлечения новых заинтересованных потребителей сайт должен содержать не только информацию о товарах и услугах, реализуемых компанией, но и уникальные статьи и материалы, касающиеся новинок на рынке, новых технологий в данной сфере, особенностей работ и прочее. Развитием и поддержанием сайта должен заниматься специально нанятый сотрудник, имеющий определенные навыки.

Представление каталога на таком сайте нецелесообразно, так как цены на всю продукцию зависят от курсов валют. Наиболее оптимальный вариант – это размещение подробная информация о производителях, чьи товары ООО «СтройТэк» может реализовать, а также форма связи с компанией для уточнения отдельных вопросов. Стоимость создания подобного сайта варьируется от 50 до 100 тыс. руб., что является существенными затратами для фирмы.

В данный момент оценить эффективность сайта сложно, так как при этом важно учитывать тип рекламы в интернете, уровень затрат на такую рекламу, качество и наполненность сайта. Первичные исследования показали, что, если, например, запустить рекламу по ключевой фразе "домашние кинотеатры купить", будет около 15 переходов на сайт с рекламы в месяц (только по Челябинской области). Учитывая ограничения, которые накладывает кризис, и стоимость среднего проекта, то можно рассчитывать на 1-5 обращений в месяц. Затраты на рекламу при этом составят 500 рублей в месяц. В соответствии с наиболее

оптимистичным сценарием в отношении количества заказов проектов низкого уровня качества (хотя бы 40% обращений перерастет в заказ), можно спрогнозировать следующие прибыли и затраты (таблица 27):

Таблица 27 – Прогнозируемая прибыль от внедрения рекомендации по созданию сайта

В рублях

	0 (создание сайта и его продвижение)	1 месяц	2 месяц	...	12 месяц
Стоимость заказа		422 000	422 000	...	422 000
Величина затрат: - себестоимость проекта - реклама	50 000	338 000: 337 500 500	338 000: 337 500 500	...	338 000: 337 500 500
Полученная прибыль		84 000	84 000	...	84 000
Итого финансовый результат:	- 50 000	34 000	118 000	...	958 000

#### Рекомендации на основе результатов финансового анализа

Основной проблемой, которая была выявлена посредством финансового анализа, является кризисный тип финансовой устойчивости, что объясняется значительной долей краткосрочных заемных средств в структуре пассива. Несмотря на то, что это объясняется спецификой деятельности ООО «СтройТэк» (реализация заказов по предоплате), данный факт свидетельствует о высокой зависимости компании от внешних факторов и крайней степени неустойчивости, которая может сильно повлиять на компанию вследствие рыночных изменений. Также высокий процент наиболее заемных средств (доля кредиторской задолженности около 99,7% в среднем) сильно ограничивает компанию в дальнейшем развитии, которое происходит в основном за счет привлечения

заемных средств (кредиты и займы) с целью внедрения в компанию технических или иных преимуществ, направленных на повышение уровня ее конкурентоспособности.

В данном случае внимание стоит обратить на тот вид деятельности, также осуществляемый компанией, при котором возможны иные способы расчета и иная специфика работы, которые сделают положение компании более прочным и также позволят зарекомендовать себя на смежном рынке. В отношении ООО «СтройТэк» это могут быть электромонтажные и пусконаладочные работы, реализация которых выводит компанию на смежный рынок, где она будет вовлечена в строительные работы в качестве подрядчика, и при этом также сможет осуществлять реализацию аудио- и видеоаппаратуры, и иных товаров, которые ранее компания могла предложить своим клиентам.

В отношении отдельных статей форм бухгалтерской отчетности сформулированы следующие рекомендации:

Запасы: анализ состава запасов с целью пересмотра и определения нормативов, реализации неликвидных, пролеживающих запасов. Также необходимо обратить внимание на более популярные товары в данной области (мелкие – в качестве запасов, крупные - под заказ), на уникальные товары, на новинки на рынке.

Дебиторская задолженность: проведение мероприятий по взысканию просроченной дебиторской задолженности путем факторинга, мер по ужесточению кредитной политики в отношении дебиторов. На уровень оборачиваемости дебиторской задолженности влияет уровень конкуренции (чем выше конкуренция в отрасли, тем ниже оборачиваемость данного коэффициента), уникальность товара (способствует повышению данного коэффициента). Это те направления, которые необходимо развивать в ООО «СтройТэк».

Успешность компании определяется не только внешними, но и внутренними факторами. Любой компании необходимо всесторонне анализировать свою финансовую отчетность с целью оптимизации происходящих на предприятии

процессов, предотвращения отрицательных финансовых результатов, а также выявления сильных и слабых сторон, работа с которыми обеспечит высоких уровень конкурентоспособности и возможность не только сохранить занимаемую долю рынка, но и стать одним из лидеров в данной области.

В соответствии с рассмотренными направлениями деятельности можно составить примерный план действий для ООО «СтройТэк» в краткосрочной перспективе:

#### 1. Диверсификация в отношении оказания электромонтажных услуг

В данный момент компания не располагает достаточным объемом ресурсов для того, чтобы начать активно расширять деятельность или пытаться выйти на новые рынки. В соответствии с прогнозами, рынок строительства будет постепенно расти, что даст ООО «СтройТэк» возможность осуществлять свою деятельность в этом направлении.

#### 2. Удовлетворение спроса клиентов с более низким уровнем дохода

Ориентация на клиентов, заинтересованных в приобретении данной продукции, но не имеющих финансовой возможности ее приобрести предполагает обзор товаров более низких ценовых категорий, которые также можно реализовывать в соответствии с заданным техническим заданием и которые будут выполнять все необходимые функции, несмотря на то, что уровень качества также будет существенно ниже, чем у той продукции, реализацией которой занимается компания. Важным фактором здесь является скачок курса валют, повлекший серьезный рост цен в рублевом эквиваленте, что вынуждает клиентов ориентироваться на продукцию более низкого уровня по той цене, которая раньше соответствовала более качественной и функциональной продукции, что является не только финансовым, но и психологическим аспектом.

#### 3. Создание сайта

Создание сайта также может быть осуществлено на втором этапе в зависимости от того, какими средствами будет располагать компания и какие

вложения она будет готова сделать. Сайт играет важную роль в формировании общественного мнения, а также реализации продукции класса люкс.

Реализация разработанных рекомендаций существенно повысит уровень конкурентоспособности компании ООО «СтройТэк» и сделает его финансовое положение более устойчивым. Оценка будущего положения компании представлена посредством многоугольника конкурентоспособности в сравнении с текущим положением компании. Основные изменения в соответствии с прогнозами коснутся таких аспектов, как доступность продукции населению, имидж компании и эффективность рекламных компаний. На основании представленного графика (рисунок 25), можно рассчитать, что конкурентоспособность компании ООО «СтройТэк» возрастет более чем на 50% (условная площадь текущего положения составила 36,77 у.е., прогнозная – 57,28 у.е.). Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности компании, при грамотной реализации будут эффективны и значительно улучшат положение компании на рынке.



Рисунок 25 – Оценка конкурентоспособности компании до и после проведения рекомендованных мероприятий.

Совокупный эффект от реализации предложенных рекомендаций за год представлен ниже в таблице 28.

Таблица 28 – Совокупный эффект от внедрения предложенных рекомендаций  
В рублях

Разработанная рекомендация	Прогнозируемая прибыль
Диверсификация деятельности	2 864 192
Расширение ассортимента	394 000
Создание сайта	958 000
Итого	4 216 192

Полученный результат подтверждает эффективность разработанных рекомендаций как в отношении уровня конкурентоспособности, так и в обеспечении прибыльности деятельности компании.

Условия кризиса накладывают существенные ограничения на основную деятельность компании, и потому для успешного функционирования на рынке необходимым условием будет внесение коррективов в ее деятельность в соответствии со сложившейся ситуацией. В настоящий момент компания ООО «СтройТэк» не способна выжить на рынке, занимаясь только основной деятельностью – реализацией дорогостоящей продукции производства зарубежных компаний. Текущее положение компании требует оперативного формирования корректных рекомендаций, направленных на улучшения положения на рынке, которые компания будет способна применить в ближайшее время. Формулировка данных рекомендаций, основанных на результатах финансового анализа и анализа конкурентоспособности, и являлась основной целью данной дипломной работы.



## Вывод по разделу два

Во второй главе данной работы была проведена оценка положения компании посредством финансового анализа и ряда методик определения уровня конкурентоспособности компании, а также были сформулированы рекомендации, направленные на улучшение текущего положения компании.

Проведение финансового анализа необходимо при оценке состояния предприятия, выявлении сильных и слабых с точки зрения ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности мест. На основании полученных в ходе анализа данных формируется вывод о финансовой позиции предприятия и ряд рекомендаций, направленных на повышение устойчивости предприятия, в особенности под влиянием негативных факторов внешней среды.

Оценка конкурентоспособности была проведена в соответствии с различными методиками в целях достижения наиболее объективного результата и выявления всех важных аспектов, характеризующих позицию предприятия с различных сторон, выявление сильных и слабых мест, преимуществ и недостатков, а также как его позиция может меняться под влиянием внутренних и внешних факторов. Выводы были сформированы на основании как качественных, так и количественных оценок положения компании, которые были получены в соответствии с различными, примененными в данной работе, методиками.

На основании полученных результатов был сформирован ряд рекомендаций, направленных на улучшение позиции предприятия в различных направлениях как во внешней, так и во внутренней среде. Данные рекомендации являются необходимым шагом в первую очередь в удержании позиций на рынке и обеспечении деятельности, обеспечивающей желаемый уровень дохода как в благоприятных, так и в кризисных условиях.

Внедрение данных рекомендаций в будущем обеспечит развитие предприятия, улучшение показателей, определяющих уровень его успешности, что выражается



в доле рынка, эффективности рекламных компаний, повышении уровня осведомленности о компании, квалификации персонала, что направлено на рост количества выгодных заказов, что обеспечит прочное положение компании на рынке и успешность ее деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенная оценка конкурентоспособности позволила выявить сильные и слабые стороны компании, а также определить направления дальнейшего развития, что обеспечит прочную позицию и прибыльную деятельность как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Для анализа конкурентоспособности компании были использованы различные методы в целях получения наиболее объективной оценки, учета всех аспектов деятельности компании, а также подтверждения корректности полученных результатов. Используемые в работе методы анализа конкурентоспособности были условно разделены на три группы:

1. Анализ сильных и слабых сторон компании (анализ пяти сил Портера, оценка внутренней среды, оценка потенциала компании):
2. Оценка положения фирмы на рынке, оценка рынка (матрица Мак-Кинзи, матрица Shell/DPM, матрица ADL/LC);
3. Оценка конкурентоспособности реализуемой продукции (оценка конкурентоспособности продукции по методу «радара»).

В соответствии со схемой проведения анализа конкурентоспособности были получены следующие результаты:

- 1) ООО «СтройТэк» в целом занимает прочную позицию на рынке, и эту позицию следует сохранить. Занимаемая доля рынка достаточно велика для успешной деятельности в будущем.
- 2) Компания наиболее сильно зависит от поставщиков (их практически нельзя поменять) и от покупателей, что обусловлено уровнем цен на продукцию.
- 3) Кризисные условия накладывают определенные ограничения на деятельность компании. Наиболее сильно активность рынка (в особенности товаров, находящихся в верхнем ценовом сегменте своей номенклатуры) зависит от уровня доходов населения и от курса валют. Негативная тенденция в

отношении этих факторов привела к падению спроса и отсутствию достаточного количества заказов для обеспечения выживаемости компании.

4) На данный момент компания отстает от своего основного конкурента по таким параметрам, как доля рынка и преданность потребителя фирме.

5) Квалификации персонала и иных ресурсов компании достаточно для того, чтобы в любой момент обработать как крупный, так и небольшой заказ любой сложности в минимально возможные сроки, учитывая все пожелания клиента.

6) Реализуемая предприятием продукция обладает высоким уровнем конкурентоспособности, так как отвечает различным пожеланиям клиентов, также присутствует аппаратное многообразие.

7) По результатам проведенного финансового анализа можно сделать вывод о том, что положение компании финансово неустойчиво, что влечет за собой значительные риски неплатежеспособности.

На основании выявленных сильных и слабых сторон и полученной оценке положения компании были сформулированы определенные рекомендации, направленные на повышение уровня конкурентоспособности компании и, как следствие, эффективности ее деятельности. Каждая из разработанных рекомендаций была проанализирована на предмет целесообразности с учетом ограничений, накладываемых кризисом, а также спецификой деятельности самой компании.

В конечном итоге на основании прогнозов и сформировавшихся тенденций рынка были выбраны наиболее перспективные направления развития компании:

#### 1) Диверсификация компании

Подразумевается предложение об оказании электромонтажных работ не только в рамках реализуемых проектов, но и оказание данных услуг отдельно на различных объектах. На данный момент у компании существует три перспективных объекта в данном направлении: дома 3/24, 3/25 и 3/30 в поселке Чурилово (ЖК Lake City).

Итоговая прогнозная прибыль по трем проектам – 2 864 192 руб.

## 2) Расширение ассортимента

В соответствии с данной рекомендацией компания будет уделять большее внимание более дешевым и доступным для населения товарам, формировать предложение, к которому потенциальный клиент готов психологически и финансово, несмотря на то, что продукция данного уровня обладает более низким качеством. Данная рекомендация позволит увеличить количество продаж, так как на одного заинтересованного клиента, способного совершить заказ, в среднем приходится около десяти потенциальных клиентов, которые заинтересованы в приобретении данной продукции, но не обладают должным объемом денежных средств. Таким образом, следование данной рекомендации позволит увеличить число заказов в 5-10 раз в зависимости от того, насколько благоприятными будут экономические условия в регионе. Соответственно, сумма прибыли может варьироваться от 170 до 394 тыс. в год.

## 3) Создание сайта

Создание сайта является важным шагом в развитии компании. Высокотехнологичная и дорогостоящая продукция требует специфической рекламы, и самым оптимальным вариантом является реклама на различных Интернет-ресурсах, переход по которой должен обеспечивать возможность знакомства с компанией, с проектами, которые она осуществляет, а также с производителями, чью продукцию компания может реализовать. Подобные интернет сайты в первую очередь формируют представление о компании, обеспечивают обратную связь, что позволяет выявлять определенные тенденции и прогнозировать будущие продажи.

По предварительным оценкам при внедрении данной рекомендации величина прибыли за год будет составлять около 958 тыс. руб.

В конечном итоге при благоприятных условиях следование рекомендациям укрепит финансовое положение компании, обеспечит прибыльную деятельность, сделает компанию более узнаваемой, позволит нарастить клиентскую базу и расширить деятельность в наиболее выгодных направлениях. Таким образом,

совокупный эффект от реализации предложенных рекомендаций в виде величины прибыли за год после внедрения всех реализаций составил 4 216 192 руб. Полученный результат подтверждает эффективность разработанных рекомендаций как в отношении уровня конкурентоспособности, так и в обеспечении прибыльности деятельности компании.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 799 с.

2 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации. Учебное пособие / А.С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с.

3 Степанов, К.В. Конкурентоспособность торговой фирмы / К.В. Степанов – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 142 с.

4 Карпов, А.Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия промышленного предприятия: монография / А.Л. Карпов. – Омск: Омск. гос. Ун-т, 2009. – 180 с.

5 Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие для студентов и вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент», «Экономика» / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 295 с.

6 Павлова, А.А. Качество и конкурентоспособность / А.А. Павлова. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 107 с.

7 Ким, С.А. Маркетинг: Учебник / С.А. Ким. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 260 с.

8 Колочева, В.В. Основы конкурентоспособности: учебное пособие / В.В. Колочева. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. – 72 с.

9 Чмышенко, Е.В. Теория и практика оценки конкурентоспособности / Е.В. Чмышенко, О.С. Лазарева, Е.Г. Чмышенко, Н.И. Бондарчук. – Оренбург: Агентство «Пресса», 2013. – 150 с.

10 Миронов, Д.В. Управление конкурентоспособностью / Д. В. Миронов. – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 98 с.

11 Титова, Н.А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли: учебное пособие / Н.А. Титова, В.В. Колочева. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2013. – 100 с.

12 Вылегжанина, А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: монография / А.О. Вылегжанина. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 232 с.

13 Девяткин, Е.А. Социальные основы конкурентоспособности организации: учебное пособие / Е.А. Девяткин. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 64 с.

14 Золотова, Е.В. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур с использованием мотивационного механизма: монография / Е.В. Золотова, С.А. Шапиро. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 115 с.

15 Буров, А.П. Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации. – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 228 с.

16 Нелюбов, Л.П. Конкурентоспособность товаров / Л.П. Нелюбов. – М.: Лаборатория Книги, 2012. – 138 с.

17 Исаев, Н.С. Оценка конкурентоспособности продукции в условиях рынка / Н.С. Исаев. – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 86 с.

18 Сергеев, В.С. Маркетинговая деятельность в обеспечении конкурентоспособности предприятия / В.С. Сергеев. – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 162 с.

19 Четкарев, Д.О. Методы достижения конкурентоспособности предприятия / Д.О. Четкарев. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 87 с.

20 Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 292 с.

21 Груничев, А.С. Теория конкуренции и конкурентное позиционирование современных компаний: монография / А.С. Груничев. – Казань: Изд.-во Казан. гос. технол. ун.-та, 2008. – 88 с.

22 Дробышева, Л.А. экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие / Л.А. Дробышева. – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 152 с.

23 Пиранер, Д.А. Структура конкурентной среды и ее влияние на экономическое развитие предприятия / Д.А. Пиранер. – М.: Лаборатория Книги, 2012. – 165 с.

24 Карпов, А.Л. Конкурентное пространство предприятия и отрасли: монография / А.Л. Карпов. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. – 280 с.

25 Жуков, П.В. От производства до реализации / П.В. Жуков. – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 53 с.

26 Чалых, С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса. – М.: Лаборатория Книги. 2011. – 100 с.

27 Болодурина, В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / В.А. Болодурина // Международный научно-исследовательский журнал. - <http://research-journal.org/economical/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/>. – С. 1.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А1 – Бэзкоэффициентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2012 год (актив)

2012										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Основные средства	56,00	38,00	0,01	0,01	-18,00	-0,32	0,00	-0,35	-18,00	-0,09
Запасы	316,00	2540,00	0,07	0,56	2224,00	7,04	0,49	6,68	2224,00	11,23
Дебиторская задолженность	3238,00	1247,00	0,75	0,28	-1991,00	-0,61	-0,48	-0,63	-1991,00	-10,06
Финансовые вложения	150,00	0,00	0,03	0,00	-150,00	-1,00	-0,03	-1,00	-150,00	-0,76
Денежные средства и денежные эквиваленты	86,00	48,00	0,02	0,01	-38,00	-0,44	-0,01	-0,47	-38,00	-0,19
Прочие оборотные активы	456,00	627,00	0,11	0,14	171,00	0,38	0,03	0,31	171,00	0,86
<b>Баланс</b>	<b>4302,00</b>	<b>4500,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>198,00</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>198,00</b>	<b>1,00</b>

Таблица А2 – Бэзкоэффициентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2012 год (пассив)

2012										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Уставный капитал	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,04	0,00	0,00
Долгосрочные заемные средства	0,00	1580,00	0,00	0,35	1580,00	-	0,35	-	1580,00	7,98

Продолжение таблицы А2

Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
Кредиторская задолженность	4260,00	2900,00	0,99	0,64	-1360,00	-0,32	-0,35	-0,35	-1360,00	-6,87
<b>Баланс</b>	<b>4302,00</b>	<b>4500,00</b>	1,00	1,00	198,00	0,05	0,00	0,00	198,00	1,00

Таблица А3 – Бэзкоэффициентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2013 год (актив)

2013										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Основные средства	38,00	60,00	0,01	0,01	22,00	0,58	0,00	-0,14	22,00	0,01
Запасы	2540,00	5180,00	0,56	0,62	2640,00	1,04	0,06	0,11	2640,00	0,70
Дебиторская задолженность	1247,00	2379,00	0,28	0,29	1132,00	0,91	0,01	0,04	1132,00	0,30
Финансовые вложения	0,00	550,00	0,00	0,07	550,00	-	0,07	-	550,00	0,14
Денежные средства и денежные эквиваленты	48,00	125,00	0,01	0,02	77,00	1,60	0,00	0,41	77,00	0,02
Прочие оборотные активы	627,00	0,00	0,14	0,00	-627,00	-1,00	-0,14	-1,00	-627,00	-0,17
<b>Баланс</b>	<b>4500,00</b>	<b>8294,00</b>	1,00	1,00	3794,00	0,84	0,00	0,00	3794,00	1,00

Таблица А4 – Бэзкоэффицентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2013 год (пассив)

2013										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Уставный капитал	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,46	0,00	0,00
Долгосрочные заемные средства	1580,00	0,00	0,35	0,00	-1580,00	-1,00	-0,35	-1,00	-1580,00	-0,42
Кредиторская задолженность	2900,00	8274,00	0,64	1,00	5374,00	1,85	0,35	0,55	5374,00	1,42
<b>Баланс</b>	<b>4500,00</b>	<b>8294,00</b>	1,00	1,00	3794,00	0,84	0,00	0,00	3794,00	1,00

Таблица А5 – Бэзкоэффицентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2014 год (актив)

2014										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Основные средства	60,00	18,00	0,01	0,00	-42,00	-0,70	-0,01	-0,72	-42,00	-0,07
Запасы	5180,00	1687,00	0,62	0,19	-3493,00	-0,67	-0,43	-0,70	-3493,00	-5,97
Дебиторская задолженность	2379,00	2154,00	0,29	0,24	-225,00	-0,09	-0,04	-0,15	-225,00	-0,38
Финансовые вложения	550,00	1226,00	0,07	0,14	676,00	1,23	0,07	1,08	676,00	1,16
Денежные средства и денежные эквиваленты	125,00	3794,00	0,02	0,43	3669,00	29,35	0,41	27,35	3669,00	6,27
<b>Баланс</b>	<b>8294,00</b>	<b>8879,00</b>	1,00	1,00	585,00	0,07			585,00	1,00

Таблица А6 – Бэзкоэффицентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2014 год (пассив)

2014										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Уставный капитал	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,07	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	8274,00	8859,00	1,00	1,00	585,00	0,07	0,00	0,00	585,00	1,00
<b>Баланс</b>	<b>8294,00</b>	<b>8879,00</b>	1,00	1,00	585,00	0,07	0,00	0,00	585,00	1,00

Таблица А7 – Бэзкоэффицентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2015 год (актив)

2015										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Основные средства	18,00	24,00	0,00	0,00	6,00	0,33	0,00	0,54	6,00	-0,01
Запасы	1687,00	2505,00	0,19	0,33	818,00	0,48	0,14	0,71	818,00	-0,69
Дебиторская задолженность	2154,00	5023,00	0,24	0,65	2869,00	1,33	0,41	1,69	2869,00	-2,42
Финансовые вложения	1226,00	0,00	0,14	0,00	-1226,00	-1,00	-0,14	-1,00	-1226,00	1,03
Денежные средства и денежные эквиваленты	3794,00	140,00	0,43	0,02	-3654,00	-0,96	-0,41	-0,96	-3654,00	3,08
<b>Баланс</b>	<b>8879,00</b>	<b>7692,00</b>	1,00	1,00	-1187,00	-0,13			-1187,00	1,00

Таблица А8 – Бэзкоэффицентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2015 год (пассив)

2015										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Уставный капитал	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	8859,00	7672,00	1,00	1,00	-1187,00	-0,13	0,00	0,00	-1187,00	1,00
<b>Баланс</b>	<b>8879,00</b>	<b>7692,00</b>	1,00	1,00	-1187,00	-0,13	0,00	0,00	-1187,00	1,00

Таблица А9 – Бэзкоэффицентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2016 год (актив)

2016										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
Основные средства	24,00	2,00	0,00	0,00	-22,00	-0,92	0,00	-0,92	-22,00	-0,05
Запасы	2505,00	2181,00	0,33	0,27	-324,00	-0,13	-0,06	-0,18	-324,00	-0,75
Дебиторская задолженность	5023,00	5943,00	0,65	0,73	920,00	0,18	0,08	0,12	920,00	2,12
Финансовые вложения	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	140,00	0,00	0,02	0,00	-140,00	-1,00	-0,02	-1,00	-140,00	-0,32
Прочие оборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#ДЕЛ/0!	0,00	#ДЕЛ/0!	0,00	0,00
<b>Баланс</b>	<b>7692,00</b>	<b>8126,00</b>	1,00	1,00	434,00	0,06	0,00	0,00	434,00	1,00

Таблица А10 – Бэзкоэффицентный анализ по бухгалтерскому балансу компании за 2016 год (пассив)

2016										
Статья	Абсолютное значение		Анализ структуры		Анализ динамики		Вертикально-горизонтальный анализ		Факторный анализ	
	На начало	На конец	На начало	На конец	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн, %	Абс.	Отн, %
Уставный капитал	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,05	0,00	0,00
Долгосрочные заемные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	7672,00	8106,00	1,00	1,00	434,00	0,06	0,00	0,00	434,00	1,00
<b>Баланс</b>	<b>7692,00</b>	<b>8126,00</b>	1,00	1,00	434,00	0,06	0,00	0,00	434,00	1,00

Таблица А11 – Бэзкоэффицентный анализ по отчету о прибылях и убытках компании за 2012-2016 гг

Статья	Абсолютные значения						Анализ структуры					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		1	2	3	4			5	6	7	8	
Выручка	6307	9285,00	17420,00	17534,00	8736,00	7807,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Себестоимость продаж	-5495	-6881,00	-14326,00	-13436,00	-3400,00	-4657,00	-0,87	-0,74	-0,82	-0,77	-0,39	-0,60
Валовая прибыль	812	2404,00	3094,00	4098,00	5336,00	3150,00	0,13	0,26	0,18	0,23	0,61	0,40
Коммерческие расходы							0,00					0,00
Управленческие расходы	-502	-1357,00	-1267,00	-1592,00	-2925,00	-2585,00	-0,08	-0,15	-0,07	-0,09	-0,33	-0,33
Прибыль от продаж	310	1047,00	1827,00	2506,00	2411,00	565,00	0,05	0,11	0,10	0,14	0,28	0,07
Доходы от участия в других организациях	0,00	0,00	-	-	-	-	0,00	-	-	-	-	0,00
Проценты к получению	0,00	0,00	-	-	-	-	0,00	-	-	-	-	0,00
Проценты к уплате	0,00	0,00	-	-	-	-	0,00	-	-	-	-	0,00
Прочие доходы	0,00	0,00	-	-	-	-	0,00	-	-	-	-	0,00
Прочие расходы	-282	-458,00	-119,00	-74,00	-102,00	-107,00	-0,04	-0,05	-0,01	0,00	-0,01	-0,01
Чистая прибыль	22	589,00	1708,00	2432,00	2309,00	458,00	0,00	0,06	0,10	0,14	0,26	0,06

Таблица А12 – Бэзкоэффицентный анализ по отчету о прибылях и убытках компании за 2012-2016 гг (продолжение)

Статья	Анализ динамики									
	абс, р					отн, %				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка	2978,00	8135,00	114,00	-8798,00	-929,00	0,47	0,88	0,01	-0,50	-0,11
Себестоимость продаж	-1386,00	-7445,00	890,00	10036,00	-1257,00	0,25	1,08	-0,06	-0,75	0,37
Валовая прибыль	1592,00	690,00	1004,00	1238,00	-2186,00	1,96	0,29	0,32	0,30	-0,41
Управленческие расходы	-855,00	90,00	-325,00	-1333,00	340,00	1,70	-0,07	0,26	0,84	-0,12
Прибыль от продаж	737,00	780,00	679,00	-95,00	-1846,00	2,38	0,74	0,37	-0,04	-0,77
Доходы от участия в других организациях	0,00	-	-	-	0,00	-	-	-	-	-
Проценты к получению	0,00	-	-	-	0,00	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	0,00	-	-	-	0,00	-	-	-	-	-
Прочие доходы	0,00	-	-	-	0,00	-	-	-	-	-
Прочие расходы	-176,00	339,00	45,00	-28,00	-5,00	0,62	-0,74	-0,38	0,38	0,05
Чистая прибыль	567,00	1119,00	724,00	-123,00	-1851,00	25,77	1,90	0,42	-0,05	-0,80

Таблица А13 – Бэзкоэффицентный анализ по отчету о прибылях и убытках компании за 2012-2016 гг (продолжение)

Статья	Вертикально-горизонтальный анализ									
	абс, пп					отн, %				
	12	13	14	15	16	12	13	14	15	16
Выручка	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Себестоимость продаж	0,13	-0,08	0,06	0,38	-0,21	-0,15	0,11	-0,07	-0,49	0,53
Валовая прибыль	0,13	-0,08	0,06	0,38	-0,21	1,01	-0,31	0,32	1,61	-0,34
Управленческие расходы	-0,07	0,07	-0,02	-0,24	0,00	0,84	-0,50	0,25	2,69	-0,01
Прибыль от продаж	0,06	-0,01	0,04	0,13	-0,20	1,29	-0,07	0,36	0,93	-0,74
Проценты к получению	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-	-
Прочие доходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-	-
Прочие расходы	0,00	0,04	0,00	-0,01	0,00	0,10	-0,86	-0,38	1,77	0,17
Чистая прибыль	0,06	0,03	0,04	0,13	-0,21	17,19	0,55	0,41	0,91	-0,78



Таблица А14 – Безкоэффициентный анализ по отчету о прибылях и убытках компании за 2012-2016 гг (продолжение)

Статья	Факторный анализ									
	абс, р					отн, %				
	12	13	14	15	16	12	13	14	15	16
Выручка	2978,00	8135,00	114,00	-8798,00	-929,00	1,00	1,00	1,00	1	1
Себестоимость продаж	-1386,00	-7445,00	890,00	10036,00	-1257,00	-0,47	-0,92	7,81	-1,14071	1,353068
Валовая прибыль	1592,00	690,00	1004,00	1238,00	-2186,00	0,53	0,08	8,81	-0,14071	2,353068
Коммерческие расходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
Управленческие расходы	-855,00	90,00	-325,00	-1333,00	340,00	-0,29	0,01	-2,85	0,151512	-0,36598
Прибыль от продаж	737,00	780,00	679,00	-95,00	-1846,00	0,25	0,10	5,96	0,010798	1,987083
Доходы от участия в других организациях	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
Проценты к получению	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
Проценты к уплате	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
Прочие доходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
Прочие расходы	-176,00	339,00	45,00	-28,00	-5,00	-0,06	0,04	0,39	0,003183	0,005382
Чистая прибыль	567,00	1119,00	724,00	-123,00	-1851,00	0,19	0,14	6,35	0,01398	1,992465

Таблица А15 – Безкоэффициентное определение ликвидности баланса за 2012 г

Безкоэффициентное определение ликвидности баланса 2012						
Группировка активов по ликвидности			Группировка пассивов по степени срочности			Сравнение показателей
А-1	Наиболее ликвидные активы	48	П-1	Наиболее срочные обязательства	2900	<
А-2	Быстро реализуемые активы	1874	П-2	Краткосрочные пассивы	0	>

Продолжение таблицы А15

Группировка активов по ликвидности			Группировка пассивов по степени срочности			Сравнение показателей
А-3	Медленно реализуемые активы	2540	П-3	Долгосрочные пассивы	1580	>
А-4	Трудно реализуемые активы	38	П-4	Постоянные пассивы	20	>

Таблица А16 – Безкоэффициентное определение ликвидности баланса за 2013 г

Безкоэффициентное определение ликвидности баланса 2013							
Группировка активов по ликвидности			Группировка пассивов по степени срочности			Сравнение показателей	Условие абсолютной ликвидности
А-1	Наиболее ликвидные активы	675	П-1	Наиболее срочные обязательства	8274	<	$\geq$
А-2	Быстро реализуемые активы	2379	П-2	Краткосрочные пассивы	0	>	$\geq$
А-3	Медленно реализуемые активы	5180	П-3	Долгосрочные пассивы	0	>	$\geq$
А-4	Трудно реализуемые активы	60	П-4	Постоянные пассивы	20	>	$\leq$

Таблица А17 – Безкоэффициентное определение ликвидности баланса за 2014 г

Безкоэффициентное определение ликвидности баланса 2014							
Группировка активов по ликвидности			Группировка пассивов по степени срочности			Сравнение показателей	Условие абсолютной ликвидности
А-1	Наиболее ликвидные активы	5020	П-1	Наиболее срочные обязательства	8859	<	$\geq$

Продолжение таблицы А17

Группировка активов по ликвидности			Группировка пассивов по степени срочности			Сравнение показателей	Условие абсолютной ликвидности
А-2	Быстро реализуемые активы	2154	П-2	Краткосрочные пассивы	0	>	$\geq$
А-3	Медленно реализуемые активы	1687	П-3	Долгосрочные пассивы	0	>	$\geq$
А-4	Трудно реализуемые активы	18	П-4	Постоянные пассивы	20	<	$\leq$

Таблица А18 – Безкоэффициентное определение ликвидности баланса за 2015 г

Безкоэффициентное определение ликвидности баланса 2015							
Группировка активов по ликвидности			Группировка пассивов по степени срочности			Сравнение показателей	Условие абсолютной ликвидности
А-1	Наиболее ликвидные активы	140	П-1	Наиболее срочные обязательства	7672	<	$\geq$
А-2	Быстро реализуемые активы	5023	П-2	Краткосрочные пассивы	0	>	$\geq$
А-3	Медленно реализуемые активы	2505	П-3	Долгосрочные пассивы	0	>	$\geq$
А-4	Трудно реализуемые активы	24	П-4	Постоянные пассивы	20	>	$\leq$

Таблица А19 – Безкоэффициентное определение ликвидности баланса за 2016 г

Безкоэффициентное определение ликвидности баланса 2016							
Группировка активов по ликвидности			Группировка пассивов по степени срочности			Сравнение показателей	Условие абсолютной ликвидности
А-1	Наиболее ликвидные активы	0	П-1	Наиболее срочные обязательства	8106	<	≥
А-2	Быстро реализуемые активы	5943	П-2	Краткосрочные пассивы	0	>	≥
А-3	Медленно реализуемые активы	2181	П-3	Долгосрочные пассивы	0	>	≥
А-4	Трудно реализуемые активы	2	П-4	Постоянные пассивы	20	<	≤

Таблица А20 – Определение типа финансовой устойчивости за 2012 г

Определение типа финансовой устойчивости 2012				
ВОА + Запасы + НДС по приобретенным ценностям	III	III + IV	III + IV + Краткосрочные кредиты и займы	III + IV + V
	Абсолютная финансовая устойчивость	Нормальный тип финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние	Кризисный тип финансовой устойчивости
2578	20	1600	1600	4500

Таблица А21 – Определение типа финансовой устойчивости за 2013 г

Определение типа финансовой устойчивости 2013				
ВОА + Запасы + НДС по приобретенным ценностям	III	III + IV	III + IV + Краткосрочные кредиты и займы	III + IV + V
	Абсолютная финансовая устойчивость	Нормальный тип финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние	Кризисный тип финансовой устойчивости
5240	20	20	20	8294

Таблица А22 – Определение типа финансовой устойчивости за 2014 г

Определение типа финансовой устойчивости 2014				
ВОА + Запасы + НДС по приобретенным ценностям	III	III + IV	III + IV + Краткосрочные кредиты и займы	III + IV + V
	Абсолютная финансовая устойчивость	Нормальный тип финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние	Кризисный тип финансовой устойчивости
1705	20	20	20	8879

Таблица А23 – Определение типа финансовой устойчивости за 2015 г

Определение типа финансовой устойчивости 2015				
ВОА + Запасы + НДС по приобретенным ценностям	III	III + IV	III + IV + Краткосрочные кредиты и займы	III + IV + V
	Абсолютная финансовая устойчивость	Нормальный тип финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние	Кризисный тип финансовой устойчивости
2529	20	20	20	7692

Таблица А24 – Определение типа финансовой устойчивости за 2016 г

Определение типа финансовой устойчивости 2016				
ВОА + Запасы + НДС по приобретенным ценностям	III	III + IV	III + IV + Краткосрочные кредиты и займы	III + IV + V
	Абсолютная финансовая устойчивость	Нормальный тип финансовой устойчивости	Неустойчивое финансовое состояние	Кризисный тип финансовой устойчивости
2183	20	20	20	7692

Ниже приведены формулы, по которым были рассчитаны коэффициенты ликвидности:

$$\text{Коэффициент абсолютной ликвидности} = \frac{\text{ДС} + \text{КВФ}}{\text{КО}}, \quad (\text{А.1})$$

где ДС – денежные средства;  
 КВФ – краткосрочные финансовые вложения;  
 КО – краткосрочные обязательства.

$$\text{Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности} = \frac{\text{ДС} + \text{КФЗ} + \text{ДЗ} < 12 \text{ мес.}}{\text{КО}}, \quad (\text{A.2})$$

где ДС – денежные средства;  
 КВФ – краткосрочные финансовые вложения;  
 КО – краткосрочные обязательства;  
 ДЗ – дебиторская задолженность.

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}}, \quad (\text{A.3})$$

где ОА – Оборотные активы;  
 КО – краткосрочные обязательства.

$$\text{Коэффициент концентрации собственного капитала} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (\text{A.4})$$

где СК – собственный капитал;  
 ВБ – валюта баланса.

$$\text{Коэффициент концентрации заемного капитала} = \frac{\text{ДО} + \text{КО}}{\text{ВБ}}, \quad (\text{A.5})$$

где ДО – долгосрочные обязательства;  
 КО – краткосрочные обязательства;  
 ВБ – валюта баланса.

$$\text{Коэффициент соотношения собственных и заемных средств} = \frac{\text{ДО} + \text{КО}}{\text{СК}}, \quad (\text{A.6})$$

где ДО – долгосрочные обязательства;  
 КО – краткосрочные обязательства;  
 СК – собственный капитал.

$$\text{Собственные оборотные средства} = \text{СК} - \text{ВОА}, \quad (\text{A.7})$$

где СК – собственный капитал;  
ВОА – внеоборотные активы.

$$\text{Чистый оборотный капитал} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (\text{A.8})$$

где ОА – Оборотные активы;  
КО – краткосрочные обязательства.

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \quad (\text{A.9})$$

$$\text{Рентабельность продукции} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость продукции}} \quad (\text{A.10})$$

$$\text{Рентабельность активов (капитала) предприятия} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Валюта баланса по активу (пассиву)}} \quad (\text{A.11})$$

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{III раздел}} \quad (\text{A.12})$$



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Ниже приведены формулы, с помощью которых была проведена ценка конкурентоспособности предприятия, основанная на исследовании внутренней среды предприятия. Исходные данные приведены в приложении А.

$$\text{Общая рентабельность предприятия} = \frac{\text{Общая прибыль}}{\text{Активы}} \quad (\text{Б.1})$$

$$\text{Чистая рентабельность предприятия} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \quad (\text{Б.2})$$

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \quad (\text{Б.3})$$

$$\text{Общая рентабельность производственных фондов} = \frac{\text{Общая прибыль}}{\text{Основные средства} + \text{оборотные средства}} \quad (\text{Б.4})$$

$$\text{Чистая прибыль к общему объему реализации} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \quad (\text{Б.5})$$

$$\text{Общая прибыль к объему реализации продукции} = \frac{\text{Общая прибыль}}{\text{Выручка}} \quad (\text{Б.6})$$

$$\text{Отдача от активов} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}} \quad (\text{Б.7})$$

$$\text{Отдача основных фондов} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Основные Средства}} \quad (\text{Б.8})$$

$$\text{Оборачиваемость оборотных фондов} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Оборотные Активы}} \quad (\text{Б.9})$$

$$\text{Оборачиваемость дебиторской задолженности} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Дебиторская Задолженность}} \quad (\text{Б.10})$$

$$\text{Отдача собственного капитала} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Собственный Капитал}} \quad (\text{Б.11})$$

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{Оборотные Активы}}{\text{Краткосрочные Обязательства}} \quad (\text{Б.12})$$

$$\text{Прочие активы к срочным обязательствам} = \frac{\text{Прочие активы}}{\text{Краткосрочные Обязательства}} \quad (\text{Б.13})$$

$$\text{Индекс постоянного актива} = \frac{\text{Внеоборотные Активы}}{\text{Собственные средства}} \quad (\text{Б.14})$$

$$\text{Коэффициент автономии} = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Валюта баланса}} \quad (\text{Б.15})$$

$$\text{Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами} = \frac{\text{Собственные Оборотные Средства}}{\text{Запасы}} \quad (\text{Б.16})$$

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица Б1 – Расчет текущих и будущих затрат и прибылей по текущему объекту (дом 3/25)

В рублях

Выполненный объем работ (20%)				
Период	Себестоимость выполнения работ	Зарботная плата рабочего персонала	Оплата	Полученная прибыль
Май	124 813,29	61 434,22	211 252,54	86 439,25
Июнь	258 820,17	78 265,25	533 269,49	274 449,32
Август	288 136,62	75 362,19	536 322,04	248 185,42
Итого	671 770,08	215 061,66	1 280 844,07	609 073,99
Предстоящий объем работ (80%)				
Период	Себестоимость работ	Зарботная плата рабочего персонала	Оплата	Полученная прибыль
~15 мес.	2 687 080,32	860 246,64	5 123 376,28	2 436 295,96
Итого прогнозная прибыль всего				1 970 061,65