

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

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

ОЦЕНКА И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ООО «МОЛЛ» НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

Пояснительная записка
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.01.2018.955.ПЗ ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент
_____ Ю.А. Дорошенко
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ – 420
_____ Л.В.Кантор
_____ 2018 г.

Нормоконтроль,
Ст.преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ.....	7
1.1 Понятие, сущность, факторы конкурентоспособности и ее место в системе коммерческой деятельности	7
1.2 Система показателей оценки конкурентоспособности	11
1.3 Направления повышения конкурентоспособности в рамках совершенствования коммерческой деятельности	21
1.4 Отечественный и зарубежный опыт оценки конкурентоспособности.	28
2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МОЛЛ» НА РЫНКЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ	37
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «МОЛЛ»	37
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «МОЛЛ».....	43
2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «МОЛЛ»	57
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МОЛЛ»	70
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности	70
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Финансовая отчетность ООО «МОЛЛ»	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Формулы расчета показателей финансовой устойчивости	92
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Порядок приведения показателя «финансовое состояние предприятия» к единой шкале измерения.....	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Успешное функционирование рыночной экономики невозможно без конкуренции. Именно конкуренция обеспечивает поступательное движение всего рыночного механизма путем селективного отбора наиболее способных к выживанию в условиях конкурентной борьбы, имеющих в своем распоряжении соответствующие ресурсы и компетенции, предприятий. Исходя из того, что конкурентоспособность является характеристикой предприятия с точки зрения конкурентной борьбы, можно сделать вывод, что конкурентоспособность является тем определяющим свойством, которое непосредственно влияет на результаты его деятельности предприятия в условиях конкуренции, и в конечном итоге на его жизнеспособность. Поэтому с практической точки зрения повышение конкурентоспособности предприятия является весьма актуальной.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «МОЛЛ» на региональном рынке.

Задачи работы:

- раскрыть понятие, сущность, факторы конкурентоспособности и ее место в системе коммерческой деятельности;
- рассмотреть систему показательной оценки конкурентоспособности;
- определить направления повышения конкурентоспособности в рамках совершенствования коммерческой деятельности;
- рассмотреть отечественный и зарубежный опыт оценки конкурентоспособности;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «МОЛЛ»;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования;
- произвести анализ конкурентоспособности ООО «МОЛЛ»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «МОЛЛ»;

– провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объект работы – ООО «МОЛЛ».

Предмет работы – конкурентоспособность объекта исследования на региональном рынке.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы использовались теоретические методы исследования, такие как анализ, сравнение, формализация, моделирование, а также эмпирические методы, такие как анализ документов, трендовый и структурный анализ и т.д.

Теоретическую базу исследования составляет экономическая литература отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга, стратегического и финансового менеджмента, экономики предприятия таких авторов, как: Р. И. Акмаева, Пер Дженстер, Хасси Дэвид, М. Г. Миронов, М. Портер, Р. А. Фатхутдинов, В. А. Швандар, и др.

Информационную базу исследования составляют законодательные акты в области гражданского и налогового права; законодательство в области ведения бухгалтерского учета; документы бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия ООО «МОЛЛ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности организации, а также методические основы ее анализа и оценки.

Во втором разделе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности, а также проведен анализ конкурентоспособности ООО «МОЛЛ».

В третьем – разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «МОЛЛ» и проведена оценка их экономической эффективности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ

1.1 Понятие, сущность, факторы конкурентоспособности и ее место в системе коммерческой деятельности

В связи с переходом к рыночной экономике в Российской Федерации возникла конкуренция среди товаропроизводителей. Так как основной экономической целью деятельности коммерческих предприятий является получение прибыли, то каждое из этих предприятий старается опередить других по многим показателям, то есть улучшить свою конкурентоспособность, ту самую характеристику, которая выделяет наиболее успешных предприятий.

Для более детального исследования конкурентоспособности ниже приведены понятия и сущность термина «Конкуренция».

Несмотря на то, что этот термин является широко известной фундаментальной экономической категорией, многими авторами научных работ в области экономики, маркетинга, стратегического менеджмента понимался и понимается по-разному в связи с различными подходами, применяемыми в исследованиях.

Существуют несколько таких подходов, которые применялись в зависимости от исторического хода экономической мысли, наиболее полно данные подходы описаны в работах Д. С. Воронова [13].

В таблице 1.1 приведено несколько определений конкуренции, данные в законодательных актах и некоторыми отечественными авторами научных работ.

Таблица 1.1 – Определения термина «конкуренция»

Автор	Трактовка
Федеральный закон РФ «О защите конкуренции» № 135-ФЗ [2]	Конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке
Д.С. Воронов [13]	Конкуренция – это соперничество между хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели

Окончание таблицы 1.1

Автор	Трактовка
М.Портер [24]	Конкуренция – один из существенных признаков рынка, форма взаимного соперничества субъектов маркетинговой системы и механизма регулирования осуществленного производства.
Р.А. Фатхутдинов [31]	...конкуренция - процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для содержания победы или достижения других целей в рамках законодательства либо в естественных условиях

С точки зрения современных условий хозяйствования, конкуренция – это борьба хозяйствующих субъектов за получение дополнительной прибыли, за счет улучшения определенных своих характеристик в условиях ограниченности как ресурсов, необходимых для производства продукции, так и спроса на эту продукцию со стороны потребителей. Однако следует отметить, что в конкуренции, согласно заключению современного экономиста М. Портера [24, 25] участвуют не только непосредственные субъекты хозяйствования, но и потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители, то есть все то, что оказывают воздействие на рынок.

Приведенные выше подходы в определении сущности конкуренции различаются по своей сути, что наложило отпечаток и на другой экономической категории – «Конкурентоспособность». Трудно не согласиться с Д. С. Вороновым в том, что: «Основная задача каждого исследователя, изучающего проблемы конкурентоспособности компании, состоит в определении критериев, а также нахождении источников и факторов конкурентоспособности» [13]. Однако при анализе публикаций научных трудов как отечественных, так и зарубежных авторов нетрудно заметить, что каждый из них дает свое определение конкурентоспособности в зависимости от своей интерпретации источников и факторов конкурентоспособности. Так в своей работе Х.А. Фасхиев [30] приводит 33 (тридцать три) определения конкурентоспособности. Данный факт наводит на мысль о невозможности установить сущность этого понятия в силу неопределенности уже на начальном уровне, так как различия в понимании

одного и того же явления субъектами рынка при совместной их деятельности может препятствовать согласованным действиям.

Как ранее отмечалось, в экономической литературе можно встретить весьма разнородные определения конкурентоспособности предприятия. Приведем некоторые из них, наиболее распространенные (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Определения термина «конкурентоспособность»

Автор	Трактовка понятия
Д.С. Воронов [13]	Конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.
Европейский форум по проблемам управления (Санкт-Петербург) [17]	Конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов
Ю.Н. Лапыгин [19]	Конкурентоспособность организации – это возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и прибыльной ее реализации в условиях конкурентного рынка. Конкурентоспособность как явление представляет собой совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности
М. Портер [24]	Конкурентоспособность – текущее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка – объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения.
Фасхиев Х.А. [30]	Под конкурентоспособностью предприятия подразумевает, как реальную, так и потенциальную способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей
Фатхутдинов Р.А. [31]	Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке.

Анализ различных определений конкурентоспособности позволил сформулировать следующее определение: Конкурентоспособность – есть характеристика коммерческой деятельности предприятия, которая показывает

уровень эффективности использования им своих экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.

Под коммерческой деятельностью в данном случае следует понимать деятельность субъектов хозяйствования, направленная на осуществление товарообменных операций ценностями в целях удовлетворения потребностей всех заинтересованных в них контрагентах с целью получения прибыли [11].

Следовательно, конкурентоспособность – это относительная характеристика предприятия, которая выражает положительные отличия развития данной компании от развития её конкурентов, как по степени удовлетворения своими товарами потребности людей, так и по эффективности хозяйственной деятельности.

Так как, что подходы к определению конкурентоспособности авторов в зависимости от своих научных взглядов различны, то и состав групп факторов непосредственно влияющих на конкурентоспособность предприятия разных.

В своих работах М. Портер все факторы конкурентоспособности разделил на несколько групп:

- основные и развитые;
- общие и специализированные;
- естественные и искусственно созданные;
- внешние и внутренние [24].

Другая классификация факторов конкурентоспособности приводится в своих работах Е. С. Брулёвым. Им представлены следующие группы факторов [10]:

- определяющие удовлетворенность потребителя;
- влияющие на эффективность производственно-хозяйственной деятельности;
- определяющие интенсивность маркетинговых усилий;
- определяющие качество менеджмента.

С данной классификацией трудно не согласиться. Однако все факторы данных групп скорее относятся к тактике ведения хозяйственной деятельности.

Другой отечественный автор научных работ в области маркетинга и менеджмента Р. А. Фатхутдинов [31] дает свою классификацию факторов конкурентоспособности предприятия, разделяя их на две группы:

- внутренние: структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные факторы и эффективность функционирования предприятия;
- внешние: правовое регулирование, государственная поддержка предпринимательства, научный уровень управления экономикой страны, уровень конкуренции в данной сфере деятельности и т.д.

И эта классификация находит отражение в условиях хозяйствования предприятия, но, на наш взгляд она слишком запутана, так как охватывает слишком большое количество факторов.

На наш взгляд, наиболее интересная классификация факторов представлена Д. С. Вороновым [13]. В своих работах он предлагает сгруппировать все факторы в два блока: конкурентной среды и базирования.

Первый блок факторов конкурентоспособности предприятия – это, по сути, модель пяти сил конкуренции М. Портера, то есть в результате действия этих факторов – соответствующая стратегическая позиция предприятия.

Второй блок факторов конкурентоспособности предприятия – «факторы базирования предприятия». Их влияние у автора представлено в виде системы детерминант:

- условия факторов производства;
- условия спроса;
- родственные, поддерживающие и смежные предприятия;
- стратегия и структура предприятия.

По мнению Д. С. Воронова представленные факторы находятся в тесном взаимодействии и оказывают влияние друг на друга и «вытекает один из другого». При этом они формируют «два различных по природе источника конкурентоспособности предприятия: операционную эффективность и стратегическое позиционирование». Следовательно, в данной классификации

присутствуют факторы, влияющие на тактику и стратегию ведения хозяйственной деятельности предприятия (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Система факторов конкурентоспособности предприятия

Д.С. Воронов объясняет, что «операционная эффективность – выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты» (подразумевается интенсификация использования ресурсов предприятия), и напротив, «стратегическое позиционирование предприятия – осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей

деятельности, но другими путями». Другими словами, предприятие должно осуществлять такие виды деятельности, которые обеспечивают уникальную и выгодную позицию, и эти виды деятельности должны отличаться от видов деятельности конкурентов.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что в научном сообществе нет единого подхода к терминам «конкуренция» и «конкурентоспособность» и в связи с существующей неопределенностью в трактовках понятия конкурентоспособности предприятия состав групп факторов непосредственно влияющих ее также не имеет четких границ. Тем не менее, при анализе экономической научной литературы нами было выявлено, что:

- конкурентоспособность предприятия – есть характеристика коммерческой деятельности предприятия, которая показывает уровень эффективности использования им своих экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами [12];

- факторы, влияющие на её уровень, можно разделить на факторы конкурентной среды (стратегической позиции) и факторы базирования предприятия [8];

- сущность конкурентоспособности заключается в достижении положительных отличий развития предприятия от развития её конкурентов, как по степени удовлетворения своими товарами потребности людей, так и по эффективности хозяйственной деятельности [26].

1.2 Система показателей оценки конкурентоспособности

Проведенный анализ научной литературы в области методов количественной оценки конкурентоспособности нами было выявлено, что подходы в данном направлении весьма различаются между собой. Эта зависимость имеет прямую направленность от трактовок определения конкурентоспособности. Поэтому в настоящее время не существует общепринятой методики оценки конкурентоспособности предприятий. Вместе с тем, представляется невозможным

разработка какой-либо единой методики количественной оценки конкурентоспособности предприятий для всех отраслей сразу, так как отдельные важнейшие показатели конкурентоспособности предприятий в одной отрасли имеют небольшое значение в другой, то есть исследователи в этой области сталкиваются с проблемой оценки множества факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий различных областей деятельности из-за различной их специфики.

Тем не менее, исходя из теоретических положений об эффективной конкуренции, наиболее конкурентоспособными являются предприятия с более эффективной системой организации работы всех подразделений и служб, эффективность работы которых, в свою очередь зависит от ресурсов предприятия. Следовательно, оценивая эффективность работы каждого из подразделений фактически оценивается эффективность использования этих ресурсов. В основе этого подхода лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности [32].

Таким образом, сущность этого подхода заключается в оценке потенциала предприятия обеспечивать конкурентоспособность.

Выбор оптимальных показателей конкурентоспособности, которые объективно бы условия и формы конкуренции на рынке, является ключевым вопросом в оценке конкурентоспособности предприятия [34]. Тем не менее, в научной литературе встречаются методики, претендующие на универсальность, в которых описываются показатели, с точки зрения автора являющиеся наиболее значимыми для предприятий. Одной из таких является методика, в основе которой лежит использование частных показателей, состав которых зависит от сферы деятельности предприятия. Это методика представлена в работах Р. Г. Тер-Григорьянца [28], он рассматривает метод определения конкурентоспособности организации, при котором в основе расчета итогового показателя рейтинговой оценки лежит сравнение организаций по каждому параметру с условной эталонной организацией, имеющей наилучшие результаты по всем сравниваемым

показателям. В данном случае, базой для получения рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия являются уже не субъективные мнения экспертов, а сложившиеся в реальной рыночной конкуренции наиболее высокие результаты из всей совокупности сравниваемых объектов.

На наш взгляд именно этот подход соответствует практике рыночной конкуренции, где каждый самостоятельный хозяйствующий субъект стремится к тому, чтобы по всем показателям деятельности выглядеть лучше своего конкурента.

Несколько другой подход встречается в работах М. А. Шуваева [34]. Описанная им методика, которая, несмотря на то, что ориентирована на предприятия строительной отрасли, применима и для предприятий других отраслей, так как ее показатели действительно являются универсальными и основывается на изучении динамики трех групп показателей, характеризующих эффективность функционирования предприятия, привлекательность производимой продукции и внешних условий ее деятельности.

В основу методики положен попарный сравнительный анализ показателей, характеризующих с одной стороны обобщающий экономический потенциал и инвестиционную привлекательность, а с другой риск не возврата капитала исследуемого предприятия с предприятием являющимся ведущим из числа конкурентов.

Несколько похожий метод оценки конкурентоспособности предприятия представлен в работе И. Максимова, где было выявлено, что для обобщающего коэффициента конкурентоспособности предприятия используется выражение, которое представляет собой сумму единичных показателей с использованием коэффициентов значимости [20]:

$$K_{KC} = k_1 \times \text{ЭП} + k_2 \times \text{ЭС} + k_3 \times \text{КТ}, \quad (1)$$

где k_1 , k_2 и k_3 – весовые коэффициенты при критериях эффективности организации;

ЭП – значение критерия эффективности производственной деятельности организации;

ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

КТ – значение критерия конкурентоспособности товара.

Коэффициенты весомости определяются методом экспертных оценок, как и в методике М. А. Шуваева.

Несколько иной подход предлагают И. У. Зулькарнаев и Л. Р. Ильясова, которые представляют показатель конкурентоспособности предприятия в виде произведения единичных показателей конкурентоспособности с применением коэффициентов весомости каждого из них [18].

$$K_{KC} = \prod_{i=1}^n k_i \times W_i, \quad (2)$$

где k_i – единичные показатели конкурентоспособности организации;

W_i – весомость (значимость) единичных показателей конкурентоспособности.

Предварительно авторы предлагают показатель конкурентоспособности, учитывающий действия факторов внешней среды, назвать комплексным показателем внешней конкурентоспособности организации и представить в виде функции трех групп переменных, включая и фактор внешней среды.

Д. С. Воронов в своих работах предлагает метод, построенный на определении конкурентоспособности предприятия через уровень эффективности операционной деятельности помноженной на коэффициент стратегического позиционирования, что прямо перекликается с положениями, представленными на рисунке 1 настоящей работы. На наш взгляд это один из самых лаконичных методов определения конкурентоспособности предприятия, требующий минимального количества информации об организации и ее конкурентах. Согласно этому методу конкурентоспособность организации определяется по формуле [13]:

$$K_{KC} = K_r \times K_l, \quad (3)$$

где K_r – коэффициент операционной эффективности, рассчитываемый как отношение операционная эффективность организации к операционной эффективности на выборке.

K_I – коэффициент стратегического позиционирования.

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}}, \quad (4)$$

где I – индекс изменения объемов выручки рассматриваемой организации;

I^S – индекс изменения объемов выручки по выборке.

Согласно теоретическим выкладкам, представленным в работе Д. С. Воронова, чем выше показатель K_I , тем более конкурентоспособной по отношению к выборке является исследуемое предприятие. При чем границы коэффициента лежат в пределах $0 < K < \infty$. При этом, в случае, если $0 < K < 1$, конкурентоспособность организации по отношению к выборке является низкой. При $K = 1$ конкурентоспособность организации идентична конкурентоспособности выборки. При $K > 1$ конкурентоспособность организации выше, чем по выборке.

Несмотря на кажущуюся простоту представленных методов определения совокупного (интегрального) показателя конкурентоспособности предприятия, при использовании этих методов исследователями возникают проблемы, которые связаны с методологическими трудностями его количественного расчета, приводящими к очень широкому применению экспертных оценок (а это субъективные мнения), в результате чего адекватность реальности самих результатов расчетов вызывает некоторые сомнения.

Однако современные разработки позволяют более адекватно оценивать конкурентоспособность предприятия на основе стандартизированных показателях эффективной работы предприятия. Так в своих работах В. А. Акифьева и Т. Н. Батова [5] приводят общеизвестную методику определения конкурентоспособности организации на основе графического метода.

Оценка конкурентоспособности предприятия по методике В. А. Акифьевой и Т. Н. Батовой осуществляется по алгоритму, представленному на рисунке 1.2.

1	Выбираются показатели, определяющие конкурентоспособность конкретного предприятия
2	Определяются составляющие его единичные показатели
3	Приводятся показатели (комплексные, единичные) к единой шкале измерения от 0 до 1.
4	Выполняется расчет комплексных показателей
5	Строится многоугольник конкурентоспособности для исследуемого предприятия и рассчитывается его площадь
6	Сравниваются полученные значения с максимально возможными при выбранном числе комплексных показателей (угол α) или с оценками конкурентов
7	Осуществляется интерпретация результатов

Рисунок 1.2 – Алгоритм определения конкурентоспособности предприятия

В качестве показателей, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия, предлагаются следующие комплексные показатели:

- качество товаров (услуг) – K_1 ;
- уровень цен – K_2 ;
- финансовое положение предприятия – K_3 ;
- рентабельность продаж – K_4 ;
- имидж предприятия – K_5 ;
- предоставление дополнительных услуг – K_6 .

Следует отметить, что предложенные авторами комплексные показатели имеют разные диапазоны значений, а некоторые из них и вовсе не имеют максимальной величины. В этой связи ими предлагается привести комплексные

показатели конкурентоспособности предприятия и, при необходимости, единичные показатели к единой шкале измерения от 0 до 1. Такие показатели авторы называют «приведенные».

В представленной методике авторами предлагается отразить уровень конкурентоспособности в виде конкретного числового значения – площади многоугольника полученного путем откладывания приведенных значений на графике – диаграмме. В результате будет получен многоугольник, площадь которого зависит от количества значений комплексных показателей, отображаемых на исходящих из центра фигуры векторах.

Именно площадь многоугольника будет характеризовать реальный результат оценки конкурентоспособности предприятия (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Интерпретация значения уровня конкурентоспособности предприятия

Значения K_{IP}	[0,0; 0,5]	(0,5; 1,0]	(1,0; 1,5]	(1,5; 2,0]	(2,0; 2,6]
Уровень конкурентоспособности предприятия	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий

Площадь многоугольника конкурентоспособности предприятия рассчитывается следующим образом:

$$K_{IP} = \frac{1}{2} \sin \alpha \times (K_1 K_2 + K_2 K_3 + K_3 K_4 + K_4 K_5 + K_5 K_6 + K_6 K_1) \quad (5)$$

где α – угол между векторами в многоугольнике;

$K_1..K_6$ – значения комплексных показателей конкурентоспособности предприятия, которые представляют собой стороны отдельных треугольников.

Сравнивая площади многоугольников за равнозначные периоды можно определить динамику конкурентоспособности предприятия.

К основным достоинствам разработанной методики можно отнести:

– возможность получения оценки конкурентоспособности предприятия в виде одного значения, а также графическое отображение показателей, характеризующих детальность предприятия и участвующих в расчете:

– благодаря тому, что заявлены максимальные значения показателей конкурентоспособности предприятия, появляется возможность определить направления и пределы повышения конкурентоспособности анализируемого предприятия:

– универсальный характер методики позволяет изменять оцениваемые комплексные и единичные показатели, в зависимости от информационных возможностей, степени специализации производства, отрасли:

– накладывая многоугольники конкурентоспособности друг на друга, можно увидеть преимущества и недостатки одного предприятия по отношению к другому, а также получить прогнозную информацию о том, в какой мере возможно улучшение деятельности.

Разработанная В. А. Акифьевой и Т.Н. Батовой методика позволяет оценивать уровень конкурентоспособности предприятия при использовании разного количества комплексных показателей.

В заключении следует отметить, что существуют и неколичественные методы оценки конкурентоспособности предприятий. Наиболее известными являются матричные методы. Они основаны на оценке маркетинговой стратегии предприятия на основе построения матрицы конкурентных стратегий. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции организации [14].

Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темп роста (сокращения) объема продаж; по вертикали – относительная доля организации на рынке. Наиболее конкурентоспособным считаются те организации, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке [27].

Преимущества данного метода заключается в том, что при наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов он позволяет обеспечить высокую адекватность оценки [16].

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований [33].

1.3 Направления повышения конкурентоспособности в рамках совершенствования коммерческой деятельности

Как уже отмечалось ранее, конкурентоспособность предприятия зависит от множества факторов, которые, согласно положениям, приведенным в работах Д. С. Воронова [13], определены двумя группами: конкурентной среды и базирования. Если рассматривать конкурентную среду, то ее влияние на конкурентоспособность предприятия определяется моделью пяти сил конкуренции М. Портера [24] (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Пять конкурентных сил

Воздействие этих пяти сил устанавливает стратегическую позицию предприятия, которая соответствует уровню конкурентоспособности предприятия [15; 22]. В рамках коммерческой деятельности предприятия влияние на эти силы со стороны самого предприятия весьма ограничено в силу того, что объект управления этими силами находится за рамками субъекта хозяйственной деятельности. Поэтому повышение конкурентоспособности в рамках совершенствования коммерческой деятельности путем влияния на

представленные выше факторы невозможно и в данной работе не рассматривается.

Второй составляющей конкурентоспособности предприятия являются так называемые факторы базирования [13], то есть те факторы, на основе которых и строится конкурентоспособность предприятия в рамках своей коммерческой деятельности (рисунок 1.4).

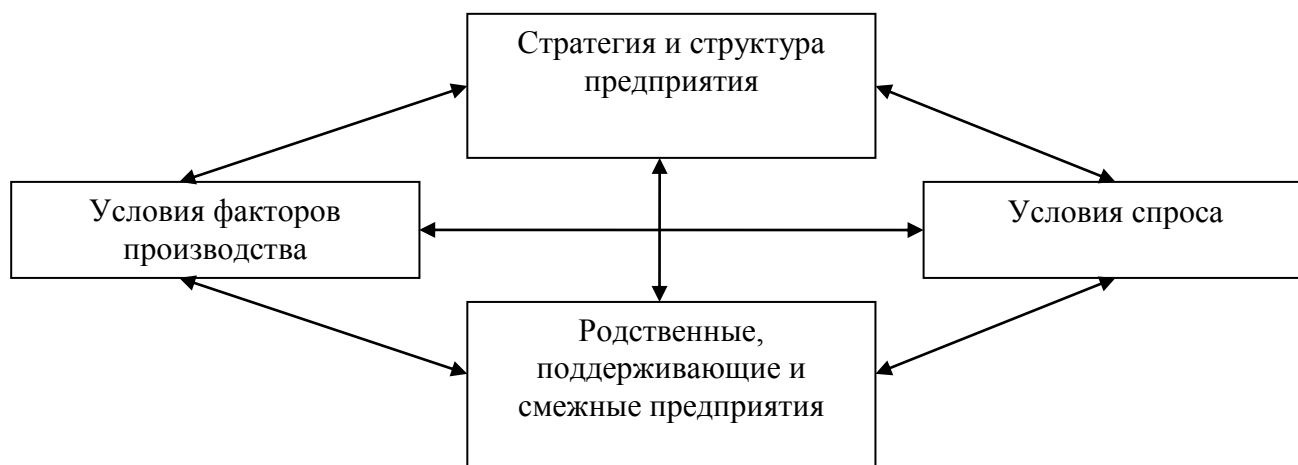


Рисунок 1.4 – Факторы базирования

Даже беглый взгляд на факторы, представленные на рисунке 4 позволяет выделить среди них два условных вида – это так называемые «управляемые», то есть их воздействие можно каким-либо способом изменять, ориентируясь при этом на «сигнальные», то есть такие факторы, при помощи которых можно понять вектор развития [6].

Далее представлена краткая характеристика факторов базирования и возможные направления повышения конкурентоспособности в рамках совершенствования коммерческой деятельности.

Опираясь на работы Д. С. Воронова, нами была выделена иерархическая структура условий факторов производства (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Система условий факторов производства

Конечно, список факторов производства, представленный на рисунке 5 далеко не исчерпывающий, но он дает общее представление, о чем идет речь.

Однако базовые факторы могут иметь и свои недостатки, такие как: недостаток квалифицированных кадров и рабочего персонала, нехватка сырья и материалов, суровый климат, то есть все то, что создает препятствия для успешного осуществления инновационного процесса.

Следует отметить, что если рассматривать обеспеченность факторами производства на более конкретном уровне, то можно выделить следующий ее состав [13]:

- людские ресурсы (количество, квалификация и стоимость рабочей силы);

– физические ресурсы (количество, качество и доступность земельных участков, воды, полезных ископаемых, лесов, источников энергии, климатические условия и географическое положение);

– информационные ресурсы (аккумулированные в банках данных и статистических службах знания и информация либо доступ к данным, накопленным в общественных институтах);

– ресурсы капитала (количество капитала, который может быть привлечен предприятием);

– инфраструктура (транспортная система, система связи, жилой фонд, системы здравоохранения и образования, учреждения культуры).

Возникновение проблем в каждом представленном выше пункте списка базовых факторов производства снижает уровень конкурентоспособности предприятия. Поэтому устранение этих проблем или улучшение определенных условий факторов производства в рамках коммерческой деятельности будет повышать уровень конкурентоспособности предприятия. Так, например, представляется возможным следующие направления повышения конкурентоспособности в рамках совершенствования коммерческой деятельности:

– оптимизация организационной структуры предприятия;

– поиск и найм квалифицированного персонала;

– совершенствование системы оплаты труда;

– поиск более дешевых источников сырья и энергии;

– оптимизация размещения предприятия в зависимости от специфики коммерческой деятельности;

– внедрение электронных средств управления предприятием;

– поиск инновационных разработок, применимых в процессе осуществления предприятием своей коммерческой деятельности;

– поиск более выгодных условий финансирования капитала предприятия.

Условия спроса фактически являются той сигнальной подсистемой, которая побуждает предприятие вовремя реагировать на изменения рыночных предпочтений потребителей. Она может быть представлена в следующем виде:

- структура спроса;
- требовательность покупателей;
- требовательность посредников;
- величина спроса;
- число независимых покупателей;
- скорость роста спроса [13].

Предприятие будет иметь более выгодную конкурентную позицию, если спрос обеспечивает более четкое и раннее представление о возникновении потребностей потребителей при условии, что они требовательны, что обеспечивает прогрессивное видение их потребностей; вынуждают предприятия придерживаться высоких стандартов; заставляют вносить улучшения, новшества, совершенствоваться.

В рамках этого фактора базирования представляется с целью повышения конкурентоспособности предприятия проведение работ по формированию спроса:

- проведение рекламных кампаний;
- проведение обучающих семинаров по продаже товара компании (для оптовых покупателей).

Наличие родственных, поддерживающих и смежных предприятий также являются основополагающим фактором определяющим конкурентоспособность предприятия.

Роль поставщиков для предприятия особенная и не сводится только к своевременной поставке качественной продукции. Чем теснее взаимодействие поставщика и его потребителя, тем выше скорость их обоюдного развития. Не только взаимный обмен информацией на уровне идей, но и взаимная координация действий играют для них решающую роль в повышении конкурентоспособности предприятий. Прежде всего, они обеспечивают наиболее эффективные в

отношении затрат факторы производства – заблаговременно, быстро, а иногда – привилегированным образом.

Тем не менее, представляется более важным тот факт, что родственные и поддерживающие предприятия предопределяют инновации и модернизацию, так как это преимущество базируется на тесных деловых связях. В случае, когда предприятия расположены географически близко, то они имеют преимущество в более простом и быстром налаживании контактов и обмене информации, включая новшества и инновации. Следовательно, предприятием будет получена возможность влиять на направления совершенствования поставщиками по своему техническому совершенствованию.

Особые преимущества предприятие имеет в том случае, если родственные, поддерживающие и смежные предприятия сами обладают высокой конкурентоспособностью.

В рамках повышения конкурентоспособности в этой области представляется возможным следующее направление:

- создание «замкнутых» поставщиков, не обслуживающих внешних по отношению к предприятию конкурентов.

Стратегия и структура предприятия характеризует систему управления предприятием и его действий по соперничеству с конкурентами. Состав ее можно представить в следующем виде:

- цели предприятия;
- индивидуальные цели управления;
- социальные ценности;
- отношение к риску;
- влияние престижа предприятия;
- устойчивая приверженность делу;
- личностная мотивация работников к труду и повышению профессиональных навыков;
- характер конкуренции на местном рынке [7].

Конкуренция на местном рынке зависит от условий, в которых предприятие создается и осуществляет свою коммерческую деятельность. Поэтому если взять отдельное предприятие, то его конкурентоспособность является результатом слияния практики управления и моделей организации, наиболее предпочтительных для данной местности, и источников конкурентоспособности [23].

Несмотря на то, что коммерческие предприятия своей целью называют получение прибыли, они имеют и другие цели, например социальные. Тем не менее, отличия в целях у конкурирующих предприятий имеются, и способы их достижения могут быть различны.

Следует отметить, что не второстепенную роль в повышении конкурентоспособности играет местная конкуренция, которая обуславливает давление на предприятие, что вынуждает его совершенствоваться и вести поиск новых конкурентных решений. Именно сильная местная конкуренция заставляет предприятия повышать эффективность своей деятельности, завоевывать другие рынки и добиваться там успеха.

Основными направлениями повышения конкурентоспособности в рамках совершенствования коммерческой деятельности является [9]:

- личностная мотивация к труду и повышению профессиональных навыков.
- повышение престижа, что приводит в движение капитал и людские ресурсы.

Важно отметить, что каждая из рассмотренных составляющих конкурентоспособности тесно взаимосвязана с прочими составляющими, все они вместе взятые составляют динамическую систему, гораздо более сложную по своему влиянию на конкурентоспособность предприятия, чем простая сумма составных частей.

Слабая позиция в любой из составляющих будет ограничивать конкурентоспособность предприятия в целом, и наоборот, преимущество в одной из составляющих будет усиливать положительную динамику остальных.

Таким образом, устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и

поступательного совершенствования всех рассмотренных детерминантов конкурентоспособности.

1.4 Отечественный и зарубежный опыт оценки конкурентоспособности

В связи с тем, что в последнее время можно наблюдать активный выход российских компаний на новые, в том числе зарубежные рынки, представляется целесообразным исследование передового опыта зарубежных компаний различной сферы бизнеса по повышению своей конкурентоспособности.

В фокусе основных интересов любого предприятия, в том числе торгового, лежит исследование концепции продукта и всех сопутствующих параметров его продвижения и реализации. Данный вывод подтверждает практика бизнеса зарубежных компаний, осуществляющих деятельность на российском рынке. В качестве удачного примера использования стратегии повышения конкурентоспособности, связанной с выводом на внешний рынок своего продукта, можно привести деятельность компании «Туи» (TUI – Touristic Union International), имеющей статус лидера мировой туристической индустрии. Компания искала оптимальный вариант вхождения на рынок России и в 2009 году начала применять европейские технологии. Реализуемая компанией стратегия вывода продукта на рынок позволила выявить особенности и специфику запросов различных групп российских потребителей и разработать эксклюзивный ассортимент предложений для каждой из этих групп, но наиболее привлекательным ценам. Это такие предложения, как, например, новые концепции семейного туризма с использованием детских клубов, тематические программы и экспедиции для активных путешественников, отдых класса люкс для VIP-клиентов. Опираясь на результаты анализа российского рынка, компания выработала еще одно преимущество, необходимое для реализации в ходе осуществления стратегии повышения конкурентоспособности – высокие стандарты качества, что является важнейшей составляющей предлагаемого на рынок продукта. Данное преимущество выражается в обеспечении компанией

полного цикла обслуживания: турагентство, отправляющий туроператор, принимающая структура, транспортная компания, отель. Компания также приняла решение о развитии подходов к обучению персонала, гарантирующих мировые стандарты качества в области сервисного обслуживания. Компания «Туи» настолько уверена в своих силах, что осуществила выход на российский рынок с программой, предполагающей возврат клиенту оплаченных денег, если услуга не соответствует заявленным. В итоге построенная с помощью стратегии повышения конкурентоспособности концепция продукта, базирующаяся на постоянной заботе о клиентах и контроле уровня качества на всех этапах, значительно отличает данную компанию от конкурентов.

Первые результаты своей работы на российском рынке компания «Туи» оценила по итогам продаж туров на летний сезон 2010 года, которые оправдали все надежды компании на использование эффективной и успешной концепции продукта, дающей возможность конкурировать с компаниями, давно представленными на российском туристическом рынке.

В рамках реализуемых стратегий повышения конкурентоспособности на внешних рынках зарубежными компаниями-производителями учитываются и те аспекты внешней среды, в которой они функционируют, представленные основными контрагентами: конкурентами, потребителями и т.д. Так, можно привести пример американского оператора ресторанов быстрого питания «Вендис» (Wendy's Group), обладающего третьей в мире, по размеру сетью закусочных [21]. В период кризиса 2008-2009 гг. глобальные операторы фастфуда начали стремительно осваивать быстрорастущий российский рынок на фоне замедления продаж на внутреннем рынке. Но пока компания «МакДоналдс» (McDonald's) остается крупнейшим оператором фастфуда в России с долей около 70 % на ресторанном рынке, а второе место принадлежит американской сети «Кей-Эф-Си» (KFC).

Именно комплексная оценка внешней среды, в частности конкурентного окружения, послужила отправной точкой в формировании распределительной

политики компании «Вендис», направленной на обретение конкурентных преимуществ на российском рынке. В итоге было принято решение открыть всего 10 закусовых «Вендис» в Москве и Санкт-Петербурге. При этом наибольшие ресурсы были вложены в развитие сети в регионах, что позволило открыть около 160 закусовых в городах с населением до 500 тыс. чел., где нет прямых конкурентов. Закусовые «Вендис» и в последующем предполагается размещать на трассах, заправочных станциях и железнодорожных вокзалах.

Таким образом, компания «Вендис» прогнозирует увеличение продаж, как минимум, на 20 % именно за счет экспансии в регионы России, что соответствует стратегии развития рынка.

В качестве примера, подчеркивающего необходимость проведения поэтапного выбора целевого рынка с помощью функциональных стратегий повышения конкурентоспособности, можно привести действия по завоеванию российского рынка двумя мировыми торговыми компаниями – «Ашан» (Auchan) и «Карфур» (Carrefour).

Исходя из влияния факторов внешней среды, а также времени и формата вхождения на рынок, «Ашан» и «Карфур» разработали абсолютно разные стратегии. Стратегия «Карфур» была направлена на кратко- и среднесрочный результат, компания была осторожна, сначала задержалась на старте, потом колебалась при осуществлении выбора между органическим ростом или приобретением. Упустив время и не получив быстрого положительного результата, «Карфур» приняла решение свернуть свою деятельность в России. Компания «Ашан» выбрала российский рынок для длительного и глубокого освоения, поэтому она старается быть более гибкой относительно внешней среды. Это касается, в частности, нового закона о торговле, согласно которому торговым сетям с долей в границах субъекта РФ свыше 25 % запрещено расширяться. Стратегия «Ашан» заключается в укреплении покупательной способности все большего количества клиентов путем предложения им каждый день все больше

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

Рассмотренные примеры реализации данных стратегий позволяют говорить о важной роли анализа внешней среды в повышении конкурентоспособности компаний и их продукции и услуг на международных рынках.

Обобщая опыт зарубежных компаний в данной сфере деятельности, можно сформулировать основные направления повышения конкурентоспособности компаний на внешних рынках:

- 1) проверка соответствия стратегических намерений компании существующим рыночным возможностям;
- 2) определение конкурентного потенциала компании;
- 3) оценка состояния и прогноза развития рыночной среды, показывающая возможные угрозы для деятельности компании;
- 4) выявление сильных и слабых сторон компании, оценка их влияния на возможности и угрозы со стороны рынка;
- 5) выработка стратегий компании с учетом изменений рыночных условий и существующих принципов регулирования хозяйственной практики;
- 6) изучение и повышение эффективности маркетинговой деятельности;
- 7) поиск дополнительных ресурсов для формирования новых конкурентных преимуществ;
- 8) своевременное выделение проблемных зон в долгосрочной политике фирмы и разработка способов их нейтрализации;
- 9) коррекция функциональных стратегий и маркетинговых программ;
- 10) создание алгоритмов действий при возможном возникновении в будущем проблем, аналогичных текущим проблемам.

Результаты исследования направлений деятельности зарубежных фирм на международных рынках свидетельствуют о том, что реализация стратегий повышения международной конкурентоспособности рекомендуется в следующих ситуациях:

- во время структурных изменений, как самой компании, так и потенциального или освоенного рынка;
- при появлении первых признаков падения продаж продукции, не объяснимых колебаниями рыночной конъюнктуры;
- при запуске новой продукции компании или реализации инвестиционного (инновационного) проекта;
- в случае начала принципиально новой деятельности или продвижения нового товара в несколько ином направлении и на новом, не освоенном рынке;
- при смене ключевых менеджеров управляющей компании [21].

Таким образом, применение стратегии повышения международной конкурентоспособности позволило зарубежным предприятиям совершить успешный выход на российский рынок и завоевать определенные конкурентные преимущества, такие как:

- сильная концепция продукта с системой постоянного контроля и повышения качества;
- программа продвижения продукции с четкой направленностью на целевых потребителей;
- региональное развитие дистрибьюторской сети;
- гибкая ценовая политика с ориентацией на потребительские предпочтения и многие другие [21].

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

Тем временем, интерес российского бизнеса к зарубежным рынкам в настоящее время значительно возрос: внешнеэкономическую деятельность ведут компании из разных областей – разработчики программного обеспечения,

производители мебели, продовольственных товаров, поставщики строительных материалов и многие другие. Территориальные предпочтения данных компании тоже различны: кроме Европы они интересуются странами Азии и Америки.

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

Согласно исследованиям Всемирного Экономического Форума по индексу микроэкономической конкурентоспособности государств, отражающему конкурентоспособность национальных компаний, США занимают из года в год места в первой тройке. Такой результат объясняется главным образом проводимой американскими компаниями комплексной политикой, направленной на создание инновационных и глобальных конкурентных преимуществ, ядром которой является технологическая политика.

Поддержка инновационных конкурентных преимуществ в США осуществляется посредством:

- применения финансово-кредитных рычагов стимулирования НИОКР;
- продвижения системы стандартов качества в мировой торговле;
- реализации государственными органами части маркетинговых функций, обычно выполняемых предприятиями;
- защиты интеллектуальной собственности и авторских прав;

– кооперации сил государственных органов, бизнеса, университетов и военных лабораторий в процессе разработки и передачи технологии [21].

Создание и эксплуатация глобальных конкурентных преимуществ американских промышленных компаний является относительно новой тенденцией развития. Данные конкурентные преимущества, как правило, не только не зависят от отраслевой принадлежности производителей, но и связаны вообще с заменой фирмами производственных операций научными, социальными и управленческими, способствующими нарастанию инновационных изменений в их деятельности.

Глобальные конкурентные преимущества промышленных компаний отражают реализацию в первую очередь экологических и социальных критериев хозяйственной деятельности, возникающих как внешние ограничения (нормативное регулирование экологических и социальных стандартов государством) и как объективная потребность самих фирм.

Реализация глобальных конкурентных преимуществ в чистом виде осуществляется в США следующими способами:

- ростом затрат фирм-производителей конкурентоспособной продукции на повышение квалификации, переподготовку и подготовку кадров;
- ростом затрат промышленных компаний на природоохранные мероприятия;
- созданием экологически чистых технологий в процессе поиска путей снижения стоимости производства (повышения технологических конкурентных преимуществ фирм);
- экспортом наукоемких производств (в страны сходного уровня развития и отчасти в развивающиеся страны);
- экспортом лицензий и научно-техническим обменом (в страны сходного уровня развития и отчасти в развивающиеся страны);
- экспортом инвестиций в НИОКР (в страны сходного уровня развития);
- импортом квалифицированной рабочей силы с последующей иммиграцией [21].

Вывод по разделу один.

Таким образом, повышение конкурентоспособности отечественных компаний должно учитывать опыт ведущих зарубежных предприятий, успешно осваивающих внешние рынки для сбыта продукции.

В настоящее время у экспертов нет единого подхода к терминам «конкуренция» и «конкурентоспособность». Оценка конкурентоспособности – субъективный процесс, и полученный результат зависит от того специалиста, который будет проводить данный анализ. В настоящее время каждое предприятие, проводящее конкурентный анализ, использует различные подходы к оценке конкурентоспособности, применяет разные методы оценки ее уровня, что влияет и на конечные выводы. Это объясняется несовершенством методологической базы исследования, отсутствием единообразия в данном вопросе, отсутствием многолетнего положительного опыта, накопленного на предприятиях. В России «конкурентоспособность» – сравнительно новое малоизученное явление, поэтому и назрела острая необходимость совершенствования методов оценки и управления конкурентоспособностью различных объектов.

При оценке конкурентоспособности предприятия используются различные подходы, основные из которых можно определить как продуктовый и ресурсный.

Какой-либо устоявшейся или легитимной системы показателей конкурентоспособности в настоящее время не существует. Однако присутствующие в отечественной литературе методы оценки конкурентоспособности предприятия представляют приведенные к эталонному значению показатели. Они различны как по своей экономической сущности, так и по величинам. Тем не менее, они обоснованы и позволяют провести адекватную оценку конкурентоспособности предприятия.

Направления повышения конкурентоспособности в рамках совершенствования коммерческой деятельности:

- оптимизация организационной структуры предприятия;

- поиск и найм квалифицированного персонала;
- совершенствование системы оплаты труда;
- поиск более дешевых источников сырья и энергии;
- оптимизация размещения предприятия в зависимости от специфики коммерческой деятельности;
- внедрение электронных средств управления предприятием;
- поиск инновационных разработок, применимых в процессе осуществления предприятием своей коммерческой деятельности;
- поиск более выгодных условий финансирования капитала предприятия.
- проведение рекламных кампаний;
- проведение обучающих семинаров по продаже товара компании (для оптовых покупателей).
- создание «замкнутых» поставщиков, не обслуживающих внешних по отношению к предприятию конкурентов.
- личностная мотивация к труду и повышению профессиональных навыков.
- повышение престижа, что приводит в движение капитал и людские ресурсы.

Результаты исследования направлений деятельности зарубежных фирм на международных рынках свидетельствуют о том, что реализация стратегий повышения международной конкурентоспособности рекомендуется во время структурных изменений, как самой компании, так и потенциального или освоенного рынка; при появлении первых признаков падения продаж продукции, не объяснимых колебаниями рыночной конъюнктуры; при запуске новой продукции компании или реализации инвестиционного (инновационного) проекта; в случае начала принципиально новой деятельности или продвижения нового товара в несколько ином направлении и на новом, не освоенном рынке; при смене ключевых менеджеров управляющей компании.

2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МОЛЛ» НА РЫНКЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «МОЛЛ»

ООО «Молл» действует с 4 марта 2005 г. Юридический адрес организации: 454091, Челябинская область, город Челябинск, улица Труда, 166, офис 7.

Уставный капитал составляет 10 145 389 руб. Сведения об учредителях (участниках) ООО «МОЛЛ» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Состав учредителей ООО «МОЛЛ»

Полное наименование	ОГРН	ИНН	Номинальная стоимость доли (в руб.)	Размер доли (в процентах)
ООО «МОЛНИЯ ФИНАНС»	1047421520926	7447075986	10043935,11	99
Бобин Игорь Николаевич		744700851249	101453.89	1

Регистратором организации является Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области, расположенной по адресу: 455038, Челябинская область, г. Магнитогорск, проспект Ленина, 65.

Организации присвоены реквизиты, представленные в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Реквизиты ООО «Молл»

Наименование	Номер
ОГРН	1057424517798
ИНН	7453142976
КПП	745301001
ОКПО	75424215
ОКАТО	75401386000
ОКОГУ	4210014
ОКТМО	75701390000
ОКФС	02 (частная собственность)

Организация поставлена на налоговый учет в ИФНС по Центральному району г. Челябинска.

Основным видом деятельности является «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах» (код по ОКВЭД 47.11), зарегистрировано 147 дополнительных видов деятельности.

При осуществлении своей деятельности ООО «Молл» использует лицензии, сведения о которых представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Действующие лицензии ООО «Молл»

Номер	Дата начала действия	Вид лицензируемой деятельности
РА 003004	14 декабря 2015 г.	Закупка, хранение и поставки алкогольной продукции
74 АА 002492	4 марта 2016 г.	Розничная продажа алкогольной продукции, лицензируемая субъектами Российской Федерации
74РПА0004364	4 марта 2016 г.	Розничная продажа алкогольной продукции, лицензируемая субъектами Российской Федерации
74РПА0004412	4 марта 2016 г.	Розничная продажа алкогольной продукции, лицензируемая субъектами Российской Федерации

ООО «Молл», представляющее бренды «Молния» и «SPAR» – один из лидеров по товарообороту среди розничных сетей Челябинской области. Мультиформатная сеть с гипермаркетами, супермаркетами и магазинами формата «у дома» ежедневно обслуживает более 100 000 покупателей.

Деятельность ООО «Молл» началась в 1995 году, когда было принято решение открыть магазин по продаже продуктов питания, который бы значительно отличался от существовавших на тот момент магазинов в г. Челябинске и соответствовал бы общемировым стандартам. Первый в городе магазин самообслуживания ООО «Молл» под названием «Панорама» открылся 25 декабря 1996 года. Один год успешной работы показал перспективность данного направления, и было принято решение продолжать развитие этого бизнеса, и 5 августа 1998 года на ул. Радонежской в г. Челябинске открылся первый магазин сети «Молния», которое впоследствии стало одним из наиболее известных и узнаваемых брендов Южного Урала.

Дальнейшее развитие сети «Молния» происходило не только в границах г. Челябинска. Так с ростом числа магазинов расширилась и география присутствия сети. Этому способствовало вступление в международный союз ритейлеров – SPAR International. «SPAR» – крупнейшая в мире сеть супермаркетов была основана в 1932 году в Голландии. Основной целью которой стало обеспечение сотрудничества между независимыми оптовыми компаниями и ритейлерами в ответ на появление крупных торговых сетей в Европе.

В России «SPAR» появился в 2000 году, а первый магазин в г. Челябинске открыт 3 декабря 2011 года на улице Дарвина, 18. С этого момента ООО «МОЛЛ» вместе с магазинами «Молния» начало активное развитие в Челябинской области еще одного бренда – «SPAR». Следует отметить, что в настоящее время SPAR International – это более 12500 магазинов в 44-х странах на 4-х континентах, которые каждый день удовлетворяют потребности более 13 миллионов потребителей.

При открытии магазинов под брендом «SPAR» в городах Челябинской области, ООО «МОЛЛ» уделяло большое внимание передовому дизайну торговых залов, новаторству в освещении, хранении и выкладке товара. Участие в международном кооперативе позволило в лучшую сторону изменить и ассортимент предлагаемой во всей сети магазинов (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Действующие магазины ООО «Молл»

Населенный пункт	Формат магазина			Итого
	Гипермаркет	Супермаркет	«Магазин у дома»	
Долгодеревенское			1	1
Златоуст		1	1	2
Копейск		1	3	4
Коркино			1	1
Кыштым			1	1
Магнитогорск		1	1	2
Миасс	1	1		2
Миасское			1	1
Снежинск		1		1
Трехгорный			1	1
Челябинск	6	4	23	33
Южноуральск		1		1
Всего	7	10	33	50

На рисунке 2.1 представлена структура магазинов ООО «МОЛЛ» в зависимости от их формата в 2017 году.

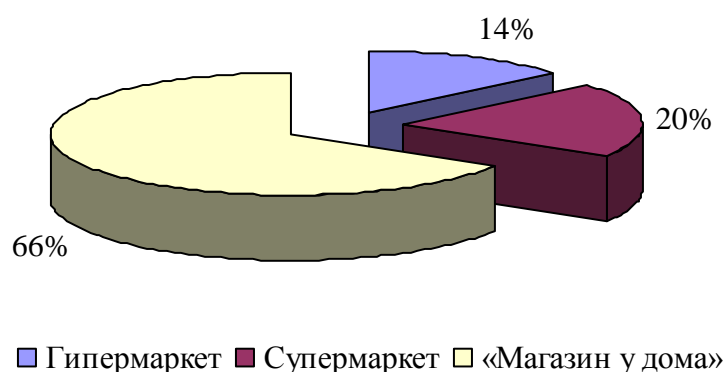


Рисунок 2.1 – Структура магазинов ООО «МОЛЛ»

Из представленных в таблице 2.4 пятидесяти магазинов 13 представлены под брендом «Молния», а остальные «SPAR». В 2018 году планируется открытие еще трех магазинов «SPAR» в г. Челябинске (рисунок 2.2).

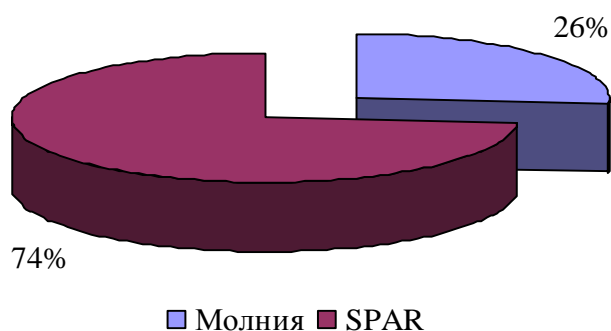


Рисунок 2.2 – Структура магазинов ООО «МОЛЛ» в соответствии представленного бренда

В настоящее время совокупная площадь объектов торговой деятельности ООО «МОЛЛ» составляет более 68200 м² из которых 18000 м² относится к распределительному центру компании. На этих площадях трудится более 4000 работников (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Основные данные о персонале и площадях ООО «Молл»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
Общая площадь предприятия всего, м ²	65 110	67 250	68 235	2 140	985	104,8
в том числе торговая	41 901	44 206	46 141	2 305	1 935	110,1
Среднесписочная численность всего, чел.:	4 322	4 265	4 158	-57	-107	96,2
в том числе, торгово-оперативный	3 548	3 536	3 439	-12	-97	96,9

Как видно из данных, представленных в таблице 2.5, торговая площадь растет более высокими темпами по сравнению с общей площадью (рисунок 2.3).

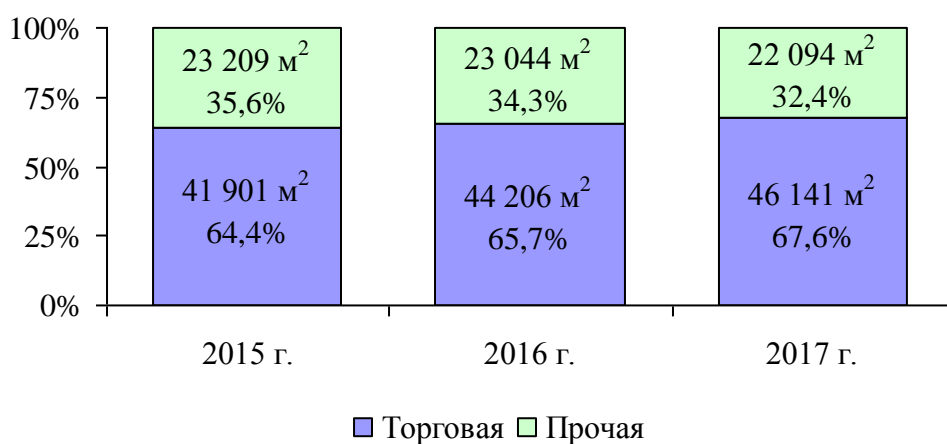


Рисунок 2.3 – Структура объектов торговой деятельности ООО «МОЛЛ»

Вместе с тем, среднесписочная численность персонала в период 2015-2017 гг. сокращается (рисунок 2.4).

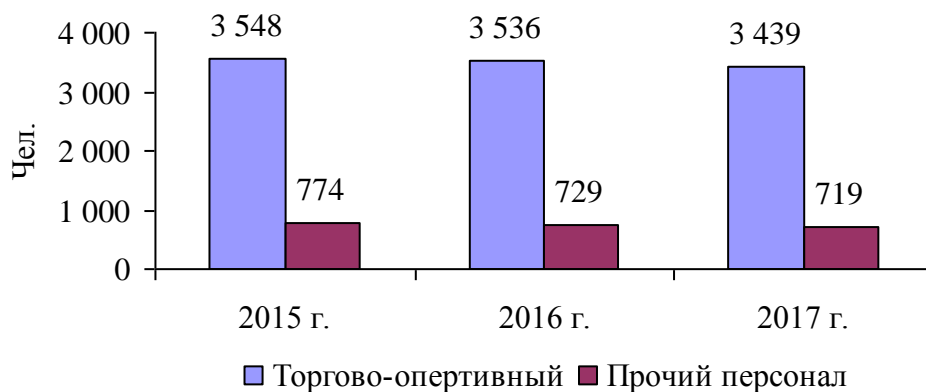


Рисунок 2.4 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО «МОЛЛ»

В таблице 2.6 представлены основные показатели деятельности ООО «Молл» в период с 2015 по 2017 год включительно.

Таблица 2.6 – Основные показатели деятельности предприятия ООО «Молл», тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
Выручка нетто от продажи товаров	12 930 268	12 572 403	12 194 148	-357 865	-378 255	94,3
Валовая прибыль	3 139 637	2 885 014	2 873 859	-254 623	-11 155	91,5
Прибыль от продаж	-59 485	187 027	171 634	246 512	-15 393	-288,5
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	45 583	95 076	162 722	49 493	67 646	357,0

Представленные данные в таблице 2.6 указывают, что наблюдается сокращение выручки, что вместе с ростом покупной стоимости товаров дало сокращение валовой прибыли более высокими темпами по отношению к выручке.

Вместе с тем наблюдается рост прибыли от продаж более чем в 3,8 раза, что связано с сокращением коммерческих и управленческих расходов, что в свою очередь вместе с положительным сальдо прочих доходов и расходов привело к росту чистой прибыли предприятия (рисунок 2.5).

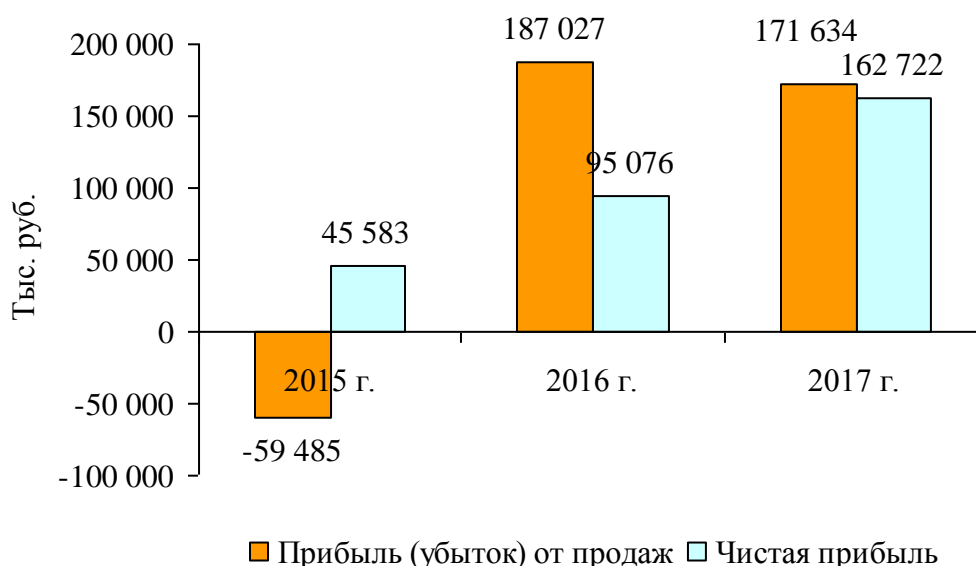


Рисунок 2.5 – Динамика основных результирующих финансовых показателей ООО «МОЛЛ»

Таким образом, несмотря на снижение выручки, предприятие активно проводит мероприятия по снижению издержек обращения. Следовательно, можно утверждать, что «Молния» и «SPAR» сегодня – это успешный союз, ежедневно предлагающий своим покупателям большой выбор, свежесть продукции, выгодные цены и хороший сервис.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «МОЛЛ»

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности ООО «МОЛЛ» на первом этапе проведен горизонтальный анализ имущества компании и источников его финансирования. Темп роста определен как отношение показателя в 2017 году к базовому своему значению в 2015 году, выраженное в процентах (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Сравнительный аналитический баланс предприятия, тыс. руб.

Статьи баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016г.	
БАЛАНС	3 031 619	2 745 185	2 643 289	-286 434	-101 896	87,2
Актив - всего	3 031 619	2 745 185	2 643 289	-286 434	-101 896	87,2
1. Внеоборотные активы, в том числе	1 182 531	965 766	771 462	-216 765	-194 304	65,2
– нематериальные активы	2 085	1 677	1 361	-408	-316	65,3
– основные средства	895 759	766 339	586 595	-129 420	-179 744	65,5
– долгосрочные финансовые вложения	284 687	197 750	183 506	-86 937	-14 244	64,5
2. Оборотные активы, в том числе:	1 849 088	1 779 419	1 871 827	-69 669	92 408	101,2
– материальные оборотные активы	1 092 630	985 248	1 051 033	-107 382	65 785	96,2
– дебиторская задолженность	363 076	449 242	539 547	86 166	90 305	148,6
– денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	393 382	344 929	281 247	-48 453	-63 682	71,5
Пассив – всего	3 031 619	2 745 185	2 643 289	-286 434	-101 896	87,2
1. Собственные средства, в том числе	435 178	323 176	425 865	-112 002	102 689	97,9
– уставный капитал	10 145	10 145	10 145	0	0	100,0
– нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	425 033	313 031	415 720	-112 002	102 689	97,8

Окончание таблицы 2.7

Статьи баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
2. Заемные средства	2 596 441	2 422 009	2 217 424	-174 432	-204 585	85,4
– долгосрочные обязательства	357 769	754 221	719 154	396 452	-35 067	201,0
– краткосрочные кредиты и займы	650 000	115 500	165 398	-534 500	49 898	25,4
– кредиторская задолженность	1 582 438	1 546 542	1 326 597	-35 896	-219 945	83,8
– прочие краткосрочные пассивы	6 234	5 746	6 275	-488	529	100,7

Как видно из представленных в таблице 2.7 данных валюта баланса компании снижается замедляющимся темпом, на что указывает отрицательные значения цепные абсолютные отклонения. Так в 2016 году по сравнению с 2015 годом снижение составило 286434 тыс. руб. в основном за счет значительного снижения величины внеоборотных активов (основных средств на 129420 тыс. руб., долгосрочных финансовых вложений на 86937 тыс. руб.), а также оборотного имущества (материального на 107382 тыс. руб., денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на 48453 тыс. руб.) (рисунок 2.6).

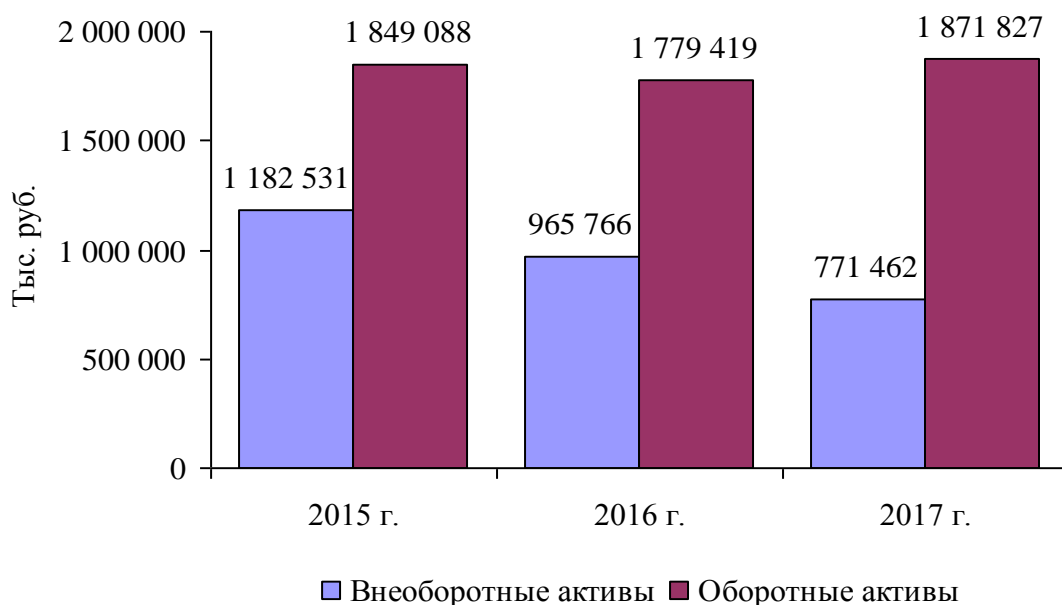


Рисунок 2.6 – Динамика активов ООО «МОЛЛ»

Аналогичная тенденция к снижению наблюдается и в период 2016-2017 гг. Основные средства снизились еще на 179744 тыс. руб., долгосрочные финансовые вложения еще на 14244 тыс. руб., а оборотные активы снизились только за счет снижения денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на 63682 тыс. руб.

В целом имущество компании за анализируемый период сократилось на 12,8%, что является отрицательным моментом в деятельности ООО «МОЛЛ». Однако это сокращение произошло в основном за счет внеоборотных активов, а оборотные активы наоборот выросли на 1,2%. Такое положение может говорить о том, что собственники компании, несмотря на ущемление своих интересов от снижения стоимости компании проводят политику оптимизации имущества в связи с переформатированием магазинов.

Источники имущества ООО «МОЛЛ» также претерпели значительные изменения. Так значительно вырос перманентный капитал (собственные и долгосрочные источники финансирования) за счет значительного роста долгосрочного кредитования за весь анализируемый период на 100% с 357 769 тыс. руб. до 719 154 тыс. руб. В это же время наблюдается сокращение краткосрочного финансирования на 75% (рисунок 2.7).

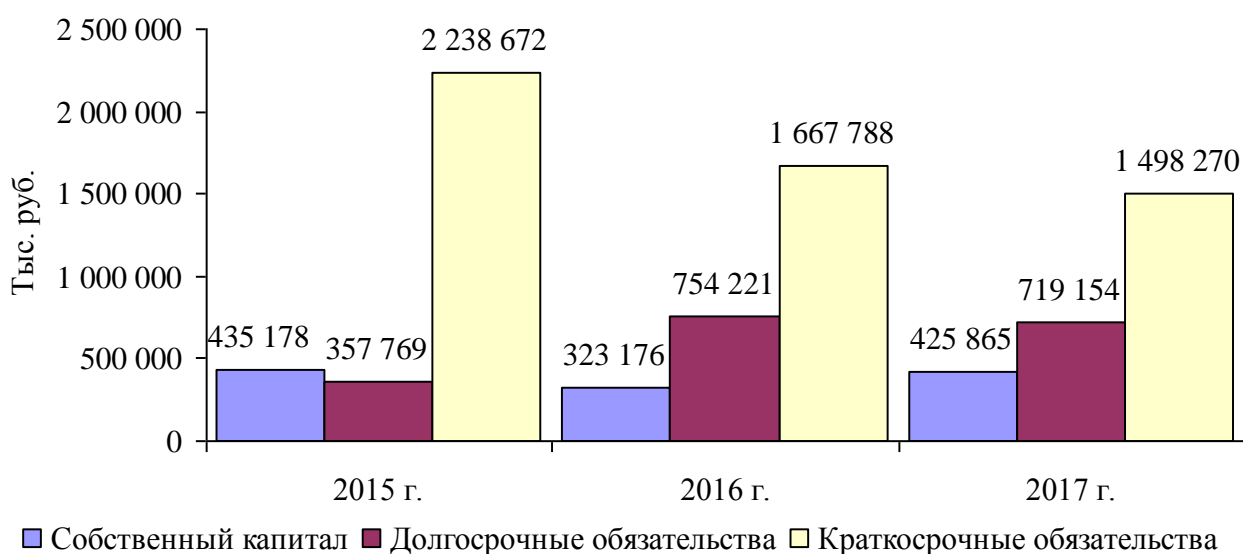


Рисунок 2.7 – Динамика пассивов ООО «МОЛЛ»

Таким образом, основной источник финансирования имущества – краткосрочные обязательства. Однако наметилась тенденция к росту перманентного капитала, что является положительным моментом в деятельности компании.

Второй этап проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности является анализ состояния основных и оборотных средств. В таблице 2.8 представлены данные об изменениях и структуре основных фондов компании.

Таблица 2.8 – Объем, состав и структура основных фондов предприятия, тыс. руб.

Виды основных фондов	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонения (+;-)		Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. весу, %	
Здания	508 791	56,8	451 374	58,9	324 974	55,4	-183 817	-1,4	63,9
Сооружения	87 784	9,8	65 905	8,6	51 620	8,8	-36 164	-1	58,8
Передаточные устройства	7 166	0,8	6 897	0,9	3 520	0,6	-3 647	-0,2	49,1
Машины и оборудование	237 376	26,5	198 482	25,9	141 369	24,1	-96 007	-2,4	59,6
в т.ч.: транспортные средства	204 233	22,8	163 997	21,4	124 945	21,3	-79 288	-1,5	61,2
Другие виды основных фондов	54 641	6,1	43 681	5,7	65 112	11,1	10 471	5	119,2
Итого	895 759	100,0	766 339	100,0	586 595	100,0	-309 164	0,0	65,5

Для наглядности структура основных фондов представлена на рисунке 2.8.

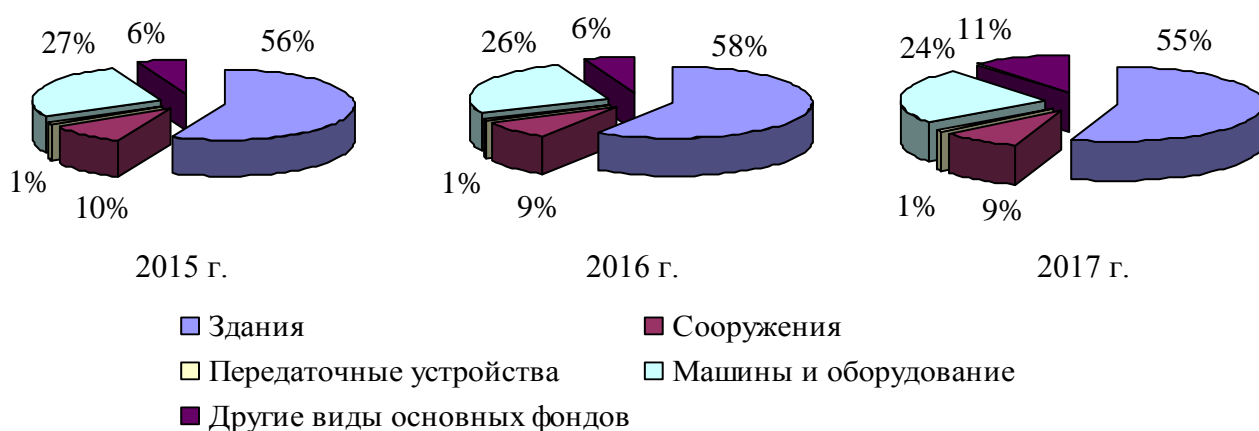


Рисунок 2.8 – Структура основных фондов ООО «МОЛЛ»

Как показывают данные таблицы 2.8 и рисунка 2.8, наблюдается снижение доли зданий, сооружений, машин и оборудования. В процентном соотношении незначительные, но по абсолютной величине весьма внушительные: здания на 183817 тыс. руб., сооружения на 36164 тыс. руб. машины и оборудование на 96007 тыс. руб. в основном за счет транспортных средств.

В таблице 2.9 представлены данные для анализа эффективности использования основных фондов ООО «МОЛЛ».

Таблица 2.9 – Показатели эффективности использования основных фондов

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
1. Выручка нетто от реализации продукции, тыс.руб.	12 930 268	12 572 403	12 194 148	-357 865	-378 255	94,3
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	67 006	97 998	158 989	30 992	60 991	237,3
3. Средняя стоимость используемых основных фондов тыс. руб.	707 418	831 049	676 467	123 631	-154 582	95,6
3.1. в т.ч. активной части	481 044	590 045	487 056	109 001	-102 989	101,2
4. Среднесписочная численность, чел.	4 322	4 265	4 158	-57	-107	96,2
5. Фондоотдача, руб. / руб.	18,28	15,13	18,03	-3,15	2,90	98,6
6. Фондоемкость, руб. / руб.	0,05	0,07	0,06	0,01	-0,01	101,4
7. Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	164	195	163	31	-32	99,4
8. Фондооснащенность, тыс. руб. / чел.	111	138	117	27	-21	105,2
9. Уровень рентабельности основных фондов, %	9,47	11,79	23,50	2,32	11,71	248,1

Как видно из данных таблицы 2.9 фондоотдача снижается вследствие того, что выручка снижается более высокими темпами по отношению к темпам снижения средней стоимости используемых основных фондов, при этом фондоемкость соответственно растет. Аналогичная ситуация и с фондовооруженностью и фондооснащенностью. Что касается рентабельности основных фондов, то этот показатель заметно вырос вследствие того, что чистая прибыль полученная компанией выросла на 137,3%, а основные фонды значительно снизились (рисунок 2.9).

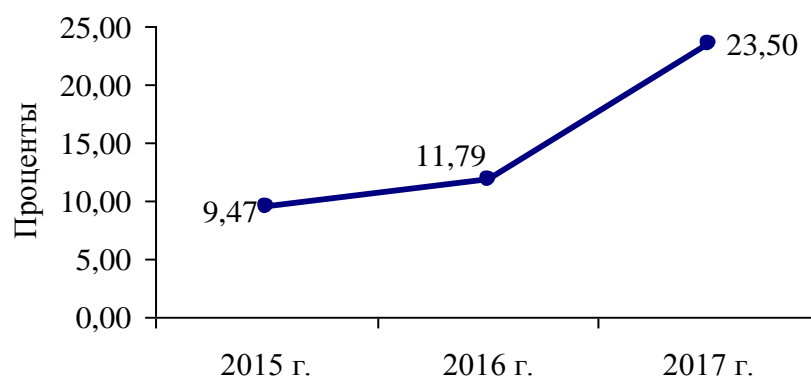


Рисунок 2.9 – Динамика рентабельности основных фондов ООО «МОЛЛ»

В таблице 2.10 представлены данные об изменениях и структуре оборотных средств компании.

Таблица 2.10 – Динамика и структура оборотных активов ООО «МОЛЛ»

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонения (+;-)		Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. весу, %	
Запасы	1 017 606	55,0	919 527	51,7	1 013 042	54,1	-4 564	-0,9	99,6
Дебиторская задолженность	363 076	19,6	449 242	25,2	539 547	28,8	176 471	9,2	148,6
Краткосрочные финансовые вложения	50 750	2,7	121 283	6,8	15 611	0,8	-35 139	-1,9	30,8
Денежные средства	342 632	18,5	223 646	12,6	265 636	14,2	-76 996	-4,3	77,5
Прочие оборотные активы	75 024	4,1	65 721	3,7	37 991	2,0	-37 033	-2,0	50,6
Итого оборотных активов	1 849 088	100,0	1 779 419	100,0	1 871 827	100,0	22 739	0,0	101,2

По даны, представленным в таблице 2.10 можно сделать следующие выводы:

- основную долю оборотных средств в каждом из представленных периодов занимают запасы, что характерно для предприятия сферы торговли;
- дебиторская задолженность за весь анализируемый период выросла на 48,6 %, что может говорить о смягчении политики работы с дебиторами;

– наблюдается существенное снижение денежных средств и их эквивалентов с 342 632 тыс. руб. в 2015 году до 265636 тыс. руб. в 2017 году.

Структура оборотных активов представлена на рисунке 2.10.

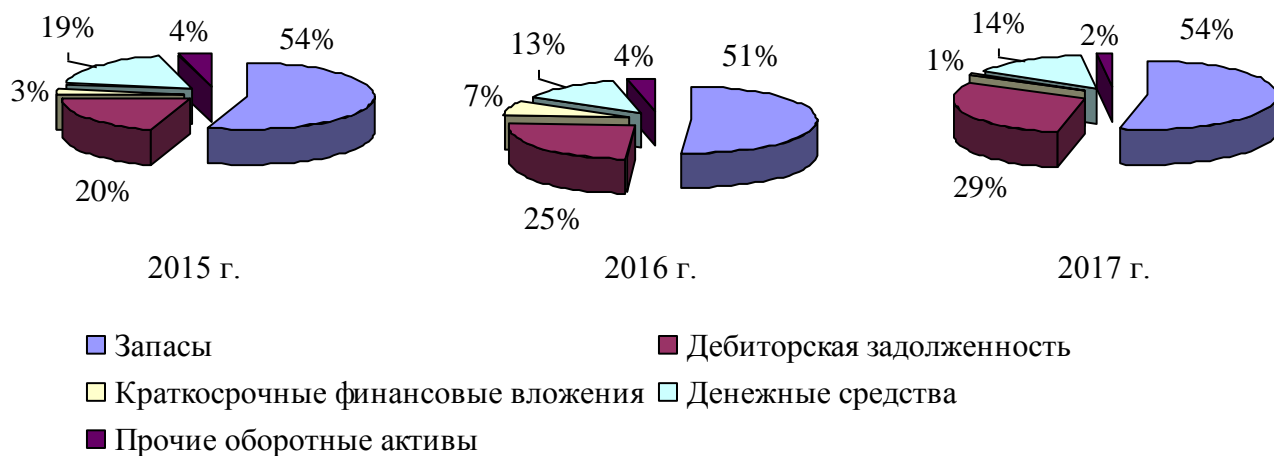


Рисунок 2.10 – Структура оборотных средств ООО «МОЛЛ»

В таблице 2.11 представлены данные для анализа эффективности использования оборотных активов ООО «МОЛЛ».

Таблица 2.11 – Показатели эффективности оборотных средств ООО «МОЛЛ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
Средняя стоимость оборотных средств, всего, тыс. руб.	1 885 658	1 814 254	1 825 623	-71 405	11 370	96,8
Время обращения оборотных средств, дни	52	52	54	-1	2	102,7
Скорость обращения оборотных средств, обороты	6,857	6,930	6,679	0,073	-0,250	97,4
Коэффициент участия оборотных средств в обороте	0,146	0,144	0,150	-0,002	0,005	102,7
Рентабельность оборотных средств, %	3,6	5,4	8,7	1,8	3,3	245,1
Сумма относительно высвобожденных (вовлеченных) средств в обороте, тыс. руб.	-	2 773	-9 874	-	-12 647	-356,1

Представленные в таблице данные показывают, что вследствие того, что чистая прибыль растет, а средняя стоимость оборотных средств в анализируемом периоде снижается, то это приводит к росту рентабельности с 3,6% до 8,7% (рисунок 2.11).

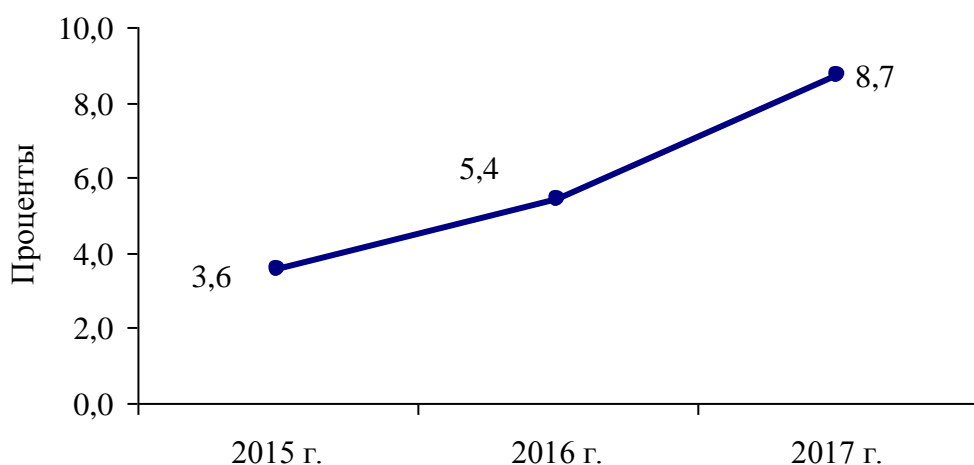


Рисунок 2.11 – Динамика рентабельности оборотных активов ООО «МОЛЛ»

Следует отметить, что в 2016 году наблюдалось высвобождение оборотных средств из оборота в сумме 2773 тыс. руб., но из-за увеличения времени обращения оборотных средств с 52 до 54 дней компании потребовалось в 2017 году дополнительно привлечь 9874 тыс. руб.

Третий этап проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности является анализ динамики товарооборота и его производных показателей (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Анализ товарооборота предприятия

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Цепные темпы роста %*		Темп роста, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	
Объем товарооборота тыс. руб.	12 930 268	12 572 403	12 194 148	-357 865	-378 255	97,2	97,0	97,1
Общая площадь, м ² в т.ч.	65 110	67 250	68 235	2 140	985	103,3	101,5	102,4
- торговая площадь, м ²	41 901	44 206	46 141	2 305	1 935	105,5	104,4	104,9

Окончание таблицы 2.12

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Цепные темпы роста %*		Темп роста, %
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	
Товарооборот в расчете на 1 м ² общей площади, тыс. руб.	198 591	186 950	178 708	-11 641	-8 242	94,1	95,6	94,9
Товарооборот на 1 м ² торговой площади, тыс. руб.	308 591	284 405	264 280	-24 186	-20 125	92,2	92,9	92,5
Среднесписочная численность работников, чел., в т.ч.	4 322	4 265	4 158	-57	-107	98,7	97,5	98,1
- торгово-оперативный персонал, чел	3 548	3 536	3 439	-12	-97	99,7	97,3	98,5
Производительность труда в расчете на 1 работника, тыс. руб./чел	2 992	2 948	2 933	-44	-15	98,5	99,5	99,0
Производительность труда работников торгово-оперативного персонала, тыс. руб./чел.	3 644	3 556	3 546	-89	-10	97,6	99,7	98,6
Среднегодовые остатки запасов, тыс. руб.	989 649	959 976	941 583	-29 673	-18 393	97,0	98,1	97,5
Коэффициент товарооборачиваемости, кол-во оборотов/год	13,066	13,097	12,951	0,031	-0,146	100,2	98,9	99,6
Продолжительность одного товарооборота, дней	27,6	27,5	27,8	-0,07	0,31	99,8	101,1	100,4

Представленные в таблице расчетные показатели позволяют утверждать, что вместе со снижением товарооборота снижается и товарооборот в расчете на 1 м² и общей и торговой площади. Это связано с ростом площадей компании: общей на

2,4% с 65 110 до 68 235 м², а торговой более чем на 3000 м² или на 2,4% (рисунок 2.12).

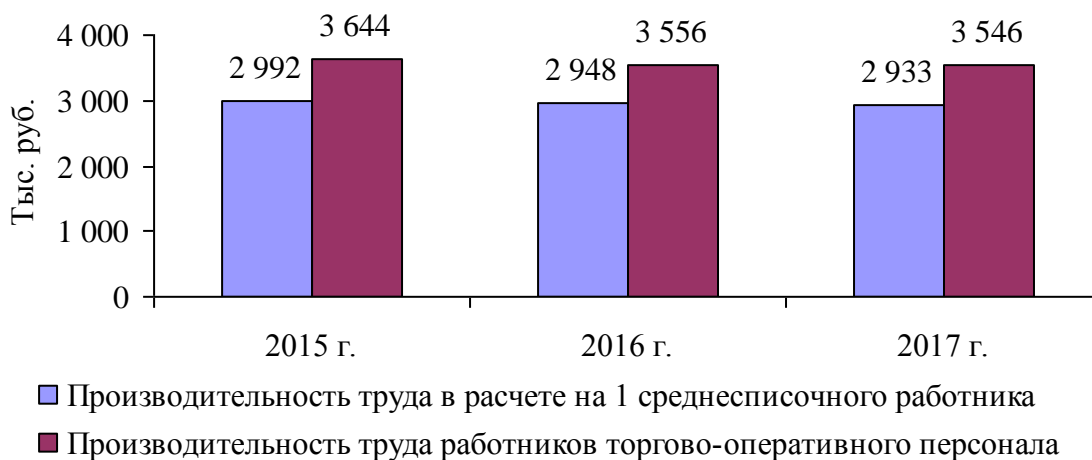


Рисунок 2.12 – Динамика производительности труда ООО «МОЛЛ»

Так как среднесписочная численность персонала снижается медленнее по сравнению с товарооборотом, то производительность труда персонала также снижается и этот темп снижения составляет 1% на одного работника и на 1,5 % на одного работника из группы торгово-оперативного персонала. В среднем производительность труда немного меньше чем по отрасли среди конкурентов (сети «Магнит» и «Пятерочка»).

Эффективность использования товарных запасов также снижается, о чем говорят такие показатели как коэффициент товарооборачиваемости. Этот показатель снижается, а продолжительность одного товарооборота соответственно растет с 27,6 дней до 27,8 дней.

Четвертый этап проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности является анализ структуры затрат ООО «МОЛЛ» (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Состав и структура затрат на осуществление деятельности

Элементы затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	2016 г.	2017 г.	+, -	2016 г.	2017 г.	+, -
Оплата труда	931 480	889 012	-42 468	7,2	7,2	0,01
Отчисления на социальные нужды	279 444	266 704	-12 740	2,2	2,2	0,00
Материальные затраты, в том числе:	8 880 676	8 029 885	-850 792	68,4	64,8	-3,53

Окончание таблицы 2.13

Элементы затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	2016 г.	2017 г.	+, –	2016 г.	2017 г.	+, –
сырье и материалы	8 076 042	7 249 459	-826 583	62,2	58,5	-3,64
аренда	565 758	560 931	-4 827	4,4	4,5	0,17
коммунальные расходы	238 876	219 495	-19 381	1,8	1,8	-0,07
Амортизация	1 540 333	1 468 207	-72 126	11,9	11,9	0,00
Прочие затраты на магазины	1 118 944	1 524 269	405 325	8,6	12,3	3,69
Расходы на услуги третьих сторон	100 579	97 553	-3 026	0,8	0,8	0,01
Прочие расходы	138 296	109 747	-28 549	1,1	0,9	-0,18
Полная себестоимость, в том числе:	12 989 753	12 385 376	-604 377	100,0	100,0	0,00
переменные расходы	10 644 786	10 136 744	-508 042	81,9	81,8	81,0
постоянные расходы	2 344 968	2 248 632	-96 335	18,1	18,2	18,0

На рисунке 2.13 представлена структура себестоимости в 2016 и 2017 году соответственно.

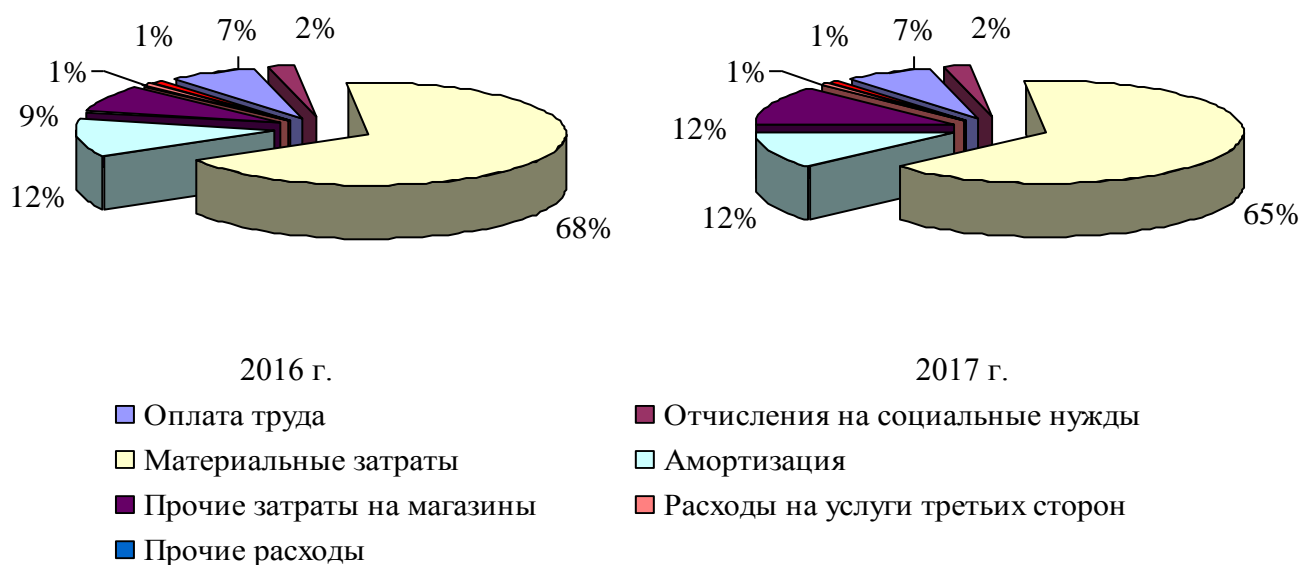


Рисунок 2.13 – Структура себестоимости ООО «МОЛЛ»

Как показывают данные, представленные в таблице и рисунке 2.13, основную долю себестоимости составляют материальные затраты. Однако их доля сократилась на 3%, а выросла доля прочих затрат на магазины, которые связаны с открытием новых магазинов. Также можно сделать вывод, что компания ведет

активную работу по снижению себестоимости. Об этом говорит и динамика расходов ООО «МОЛЛ» (рисунок 2.14).



Рисунок 2.14 – Динамика расходов ООО «МОЛЛ»

Пятый этап – анализ финансовых результатов деятельности ООО «МОЛЛ» (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Показатели финансовых результатов ООО «МОЛЛ», тыс. руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)	Темп изменения, %
Выручка нетто от продажи товаров	12 572 403	12 194 148	-378 255	97,0
Себестоимость проданных товаров	9 687 389	9 320 289	-367 100	96,2
Валовая прибыль	2 885 014	2 873 859	-11 155	99,6
- в % к выручке от продаж	22,95	23,57	0,62	102,7
Коммерческие расходы	1 893 987	1 959 113	65 126	103,4
- в % к выручке от продаж	15,06	16,07	1,01	106,6
Управленческие расходы	804 000	743 112	-60 888	92,4
- в % к выручке от продаж	6,39	6,09	-0,30	95,3
Прибыль (убыток) от продаж	187 027	171 634	-15 393	91,8
- в % к выручке от продаж	1,49	1,41	-0,08	94,6
Проценты к получению	24 046	12 816	-11 230	53,3
Проценты к уплате	131 091	99 381	-31 710	75,8
Операционные доходы	595 412	615 209	19 797	103,3
Операционные расходы	547 239	490 400	-56 839	89,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	128 155	209 878	81 723	163,8
- в % к выручке от продаж	1,02	1,72	0,70	168,8
рентабельность предприятия	4,67	7,94	3,27	170,1
Текущий налог на прибыль	33 079	47 156	14 077	142,6
Чистая прибыль (убыток)	95 076	162 722	67 646	171,1
Рентабельность конечной деятельности	0,76	1,33	0,58	176,5

Проанализировав данные таблицы 2.14 можно сделать следующие выводы:

- наблюдается рост маржинального дохода с 22,9% до 23,6%, что отражает усилия компании по сокращению себестоимости;
- неизбежный рост коммерческих расходов, связанный с открытием новых магазинов компанией частично компенсируется снижением управленческих расходов (фактически в сумме эти расходы выросли только на 4235 тыс. руб.

Снижение товарооборота и рост расходов привел к снижению прибыли от продаж на 15393 тыс. руб., но положительное сальдо доходов-расходов от прочей деятельности, отличной от операционной привело к росту прибыли до налогообложения на 81723 тыс. руб. и, как следствие, к росту чистой прибыли на 71,1% или по абсолютной величине на 67646 тыс. руб. (рисунок 2.15).

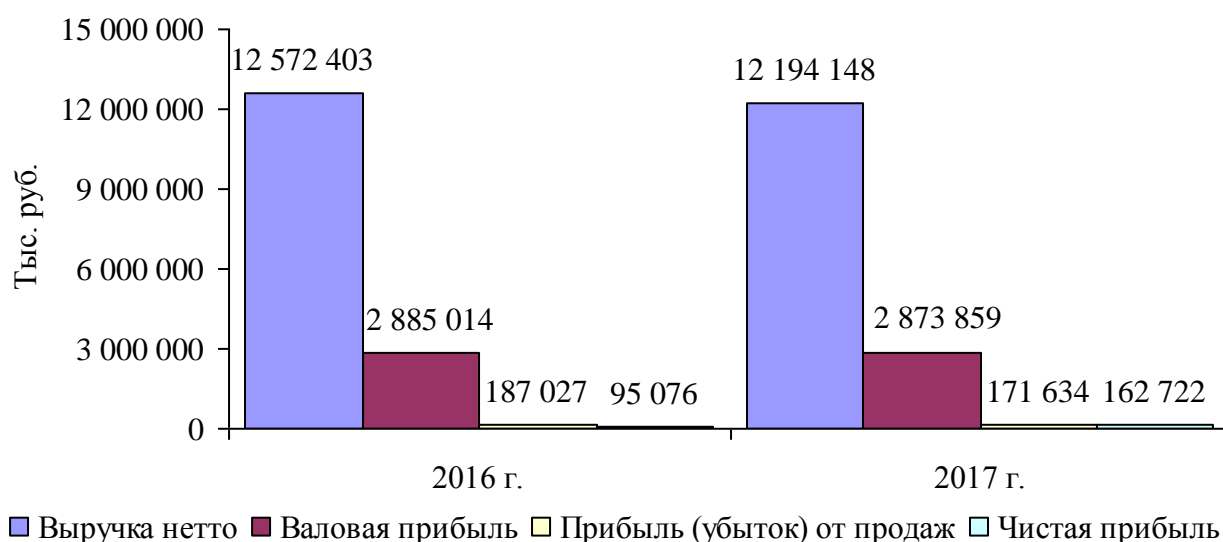


Рисунок 2.15 – Динамика финансовых результатов ООО «МОЛЛ»

Шестой этап – анализ финансовой устойчивости ООО «МОЛЛ» (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Норма для отрасли	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
					2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
Коэффициент автономии	от 0,3 до 0,7	0,144	0,118	0,161	-0,026	0,043	112,2

Окончание таблицы 2.15

Показатели	Норма для отрасли	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
					2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	
Коэффициент платежеспособности	менее 1	0,168	0,133	0,192	-0,034	0,059	114,6
Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	более 1	2,564	2,842	3,426	0,279	0,584	133,6
Коэффициент абсолютной ликвидности	от 0,2 до 0,5	0,176	0,207	0,188	0,031	-0,019	106,8
Коэффициент текущей ликвидности	от 1 до 2	0,826	1,067	1,249	0,241	0,182	151,3
Коэффициент быстрой ликвидности	от 0,5 до 0,8	0,339	0,478	0,550	0,139	0,072	162,4

Формулы для расчетов показателей финансовой устойчивости приведены в приложении Б.

На рисунке 2.16 представлена динамика рассчитанных показателей финансовой устойчивости ООО «МОЛЛ».

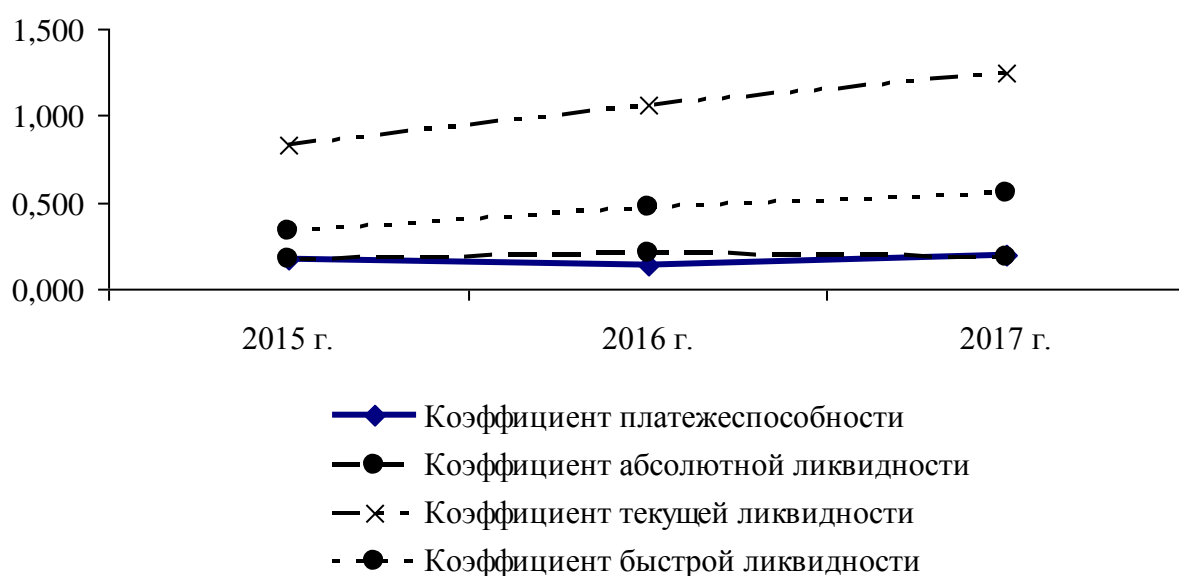


Рисунок 2.16 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «МОЛЛ»

Согласно представленным данным за период 2016-2017 гг. компания ООО «МОЛЛ» имеет нормальные значения ликвидности и платежеспособности. Однако коэффициент автономии ниже нормы. Тем не менее, в условиях, когда у компании налажен товарооборот можно утверждать, что ООО «МОЛЛ» финансово устойчиво.

2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «МОЛЛ»

Для проведения анализа конкурентоспособности компании ООО «МОЛЛ» были выделены ее конкуренты на региональном рынке (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Конкуренты компании ООО «МОЛЛ» на региональном рынке

Наименование	Формат магазинов	Ассортимент	Ценовая политика	Акции и специальные предложения	Количество магазинов
Магазины компании X5 Retail Group					
«Пятерочка»	Дискаунтер	Товары повседневного спроса	Доступная	Система скидок	73
«Перекресток»	Супермаркет	Повседневные товары и эксклюзивные деликатесы.	Доступная, ориентация на регион присутствия	Бонусные программы	8
«Карусель»	Гипермаркет	Более 30 000 наименований продовольственных и непродовольственных товаров. Собственное производство.	Ориентация на регион присутствия	Промоакции Бонусные программы	3
Магазины компании ОАО «Дикси Групп»					
«Дикси»	Дискаунтер	Товары повседневного спроса	Доступная	Промоакции	98
«Мегамарт»	Гипермаркет	Более 25 000 наименований продовольственных и непродовольственных товаров. Собственное производство.	Ориентация на регион присутствия	Бонусные программы	1
Магазины компании ООО «ФОКУС-РИТЕЙЛ»					
«Монетка»	Дискаунтер	Товары повседневного спроса. Собственное производство	Доступная	Промоакции	39

Окончание таблицы 2.16

Наименование	Формат магазинов	Ассортимент	Ценовая политика	Акции и специальные предложения	Количество магазинов
Магазины компании ЗАО «Тандер»					
«Магнит»	Дискаунтер	Товары повседневного спроса.	Доступная	Промоакции	230
«Магнит-гипермаркет»	Гипермаркет	Товары повседневного спроса. Собственное производство	Доступная	Промоакции	36
«Магнит Семейный»	Гипермаркет	Товары повседневного спроса. Собственное производство	Доступная	Промоакции	4
«Магнит Косметик»	Дискаунтер	Товары повседневного спроса. Собственное производство	Доступная	Промоакции	72

Как видно из таблицы 2.16 конкуренты ООО «МОЛЛ» дифференцированы по форме магазина.

Из всех представленных прямым конкурентом является сеть компании X5 Retail Group, так как количество представленных магазинов сети приблизительно соответствует количеству магазинов сети компании ООО «МОЛЛ». Обе сети имеют собственное производство, ценовую и схожую акционную политику, а также сеть представлена одинаковыми форматами магазинов. Поэтому анализ конкурентоспособности ООО «МОЛЛ» произведен относительно сети компании X5 Retail Group.

При оценке конкурентоспособности ООО «МОЛЛ» использовалась методика В. А. Акифьева и Т. Н. Батова [5]. Согласно данной методике к расчету и приведению к единой системе подлежат комплексные показатели конкурентоспособности торгового предприятия:

- качество товаров – K_1 ;
- уровень цен – K_2 ;

- финансовое положение предприятия – K_3 ;
- рентабельность продаж – K_4 ;
- имидж предприятия – K_5 ;
- предоставление дополнительных услуг – K_6 .

Из приведенных комплексных показателей только показатель K_3 является составным и рассчитывается по формуле И. Максимовым [20]:

$$K = 0,29 \times K_A + 0,20 \times K_{п} + 0,36 \times K_{л} + 0,15 \times K_{о}, \quad (1)$$

где K_A – относительный показатель автономии;

$K_{п}$ – относительный показатель платежеспособности;

$K_{л}$ – относительный показатель ликвидности;

$K_{о}$ – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств.

Указанные в формуле коэффициенты уже рассчитаны (см. таблица 2.11 и таблица 2.15 п.2.2).

Следует отметить, что трудность определения заключается именно в приведении к единой системе указанных комплексных показателей. При расчетах для этих целей использована таблица приведения показателя «финансовое состояние предприятия» к единой шкале измерения в граница от 0 до 1 (Приложение В) [5].

1) Оценка комплексного показателя качества товаров – K_1 .

Оценка комплексного показателя качества товаров ООО «МОЛЛ» проведена с учетом количества выявленных случаев, которые зафиксированы службами компании:

- несоответствия массы штучных товаров данным, указанным на маркировке;
- пересортицы;
- недоброкачественных, фальсифицированных по качеству, с просроченными сроками годности товарами.

В таблице 2.17 представлен расчет комплексного показателя качества товаров компаний ООО «МОЛЛ» и «X5 Retail Group».

Таблица 2.17 – Оценка качества товаров в 2017 году

Показатель	X5 Retail Group	ООО «МОЛЛ»
1. Товарооборот	1 295 008 000	12 194 148
2. Продажная стоимость выявленной некачественной продукции	130 795 808	1 435 869
3. Соотношение продажной стоимости выявленной некачественной продукции к товарообороту (стр. 2 / стр. 1)	0,101	0,118
4. Комплексный показатель качества товаров (K ₁) (1-стр. 3)	0,899	0,882

Таким образом, приведенный показатель качества товаров компании ООО «МОЛЛ» (K₁) равен 0,882, а компании «X5 Retail Group» равен 0,899.

2) Оценка комплексного показателя уровня цен товаров – K₂.

Уровень цен прямым подсчетом определить невозможно из-за большого ассортимента товара, то применен метод экспертных оценок. Следует иметь в виду то, что чем выше продажная цена, тем ниже конкурентоспособность предприятия. Поэтому приведенное среднее значение по всем группам было преобразовано в сопоставимый вид путем его вычитания из единицы, что позволит при построении диаграммы конкурентоспособности правильно интерпретировать результаты оценки.

В таблицах 2.18 и 2.19 представлен расчет комплексного показателя уровня цен на товары, которые реализовали покупателям магазины компаний «X5 Retail Group» и ООО «МОЛЛ» в 2017 году.

Таблица 2.18 – Оценка комплексного показателя «Уровень цен» «X5 Retail Group»

Показатель	Экспертные оценки										Итого	Средний балл	Коэффициент приведения	Приведенное значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Товары повседневного спроса	5	3	5	2	5	6	7	4	3	3	43	4,3	0,1	0,43
Товары периодического спроса	6	5	7	4	5	5	8	5	4	4	53	5,3	0,1	0,53
Товары импульсного спроса	8	6	6	5	7	6	8	7	6	5	64	6,4	0,1	0,64
Прочие товары	8	7	7	6	6	5	6	5	5	5	50	6,0	0,1	0,6
Среднее по всем группам														0,55
Оценочное значение уровня цен (1- Среднее по всем группам)														0,45

Согласно расчетам, представленным в таблице 2.17 К₂ «X5 Retail Group» равен 0,45.

Таблица 2.19 – Оценка комплексного показателя «Уровень цен» ООО «МОЛЛ»

Показатель	Экспертные оценки										Итого	Средний балл	Коэффициент приведения	Приведенное значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Товары повседневного спроса	5	5	5	4	5	6	7	4	3	5	49	4,9	0,1	0,49
Товары периодического спроса	5	4	4	4	6	5	6	5	5	4	48	4,8	0,1	0,48
Товары импульсного спроса	7	8	8	5	9	6	8	8	6	7	72	7,2	0,1	0,72
Прочие товары	8	7	7	9	7	5	6	9	8	9	50	7,5	0,1	0,75
Среднее по всем группам														0,61
Оценочное значение уровня цен (1- Среднее по всем группам)														0,39

Согласно расчетам, представленным в таблице 2.19 К₂ ООО «МОЛЛ» равен 0,39.

3) Оценка комплексного показателя финансовое положение предприятия – К₃.

Согласно положениям оценки финансового состояния организации у коэффициента оборачиваемости оборотных средств нормативное значение отсутствует, поэтому для целей оценки конкурентоспособности ООО «МОЛЛ» в расчетах использовано среднеотраслевое значение оборачиваемости оборотных средств.

По данным Росстата [29] для предприятий розничной торговли, к которым относятся «X5 Retail Group» и ООО «МОЛЛ», среднеотраслевое значение коэффициента оборачиваемости оборотных активов составляет 3,274 или 110 дней.

Значения коэффициента оборачиваемости оборотных активов ООО «МОЛЛ» рассчитано (см. таблицу 2.11). Коэффициент оборачиваемости рассчитан с использованием данных финансовой отчетности «X5 Retail Group» [36; 37] и составляет 8,951.

Таким образом, для приведения коэффициента оборачиваемости рассчитаем переводные баллы, где при определении границ интервалов учитывалось

среднеотраслевое значение показателя как центр переводной шкалы диапазона (таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Границы приведенных баллов коэффициента оборачиваемости, доли

Наименование	Группа									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нижняя граница	0,00 0	0,65 5	1,31 0	1,96 4	2,61 9	3,27 4	3,92 9	4,58 3	5,23 8	>5,89 3
Верхняя граница	0,65 5	1,31 0	1,96 4	2,61 9	3,27 4	3,92 9	4,58 3	5,23 8	5,89 3	
Приведенное значение	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1

Согласно таблице 2.20 и данным таблицы 2.11 (значения коэффициентов оборачиваемости оборотных средств компаний «X5 Retail Group» и ООО «МОЛЛ» 8,951 и 6,679 соответственно) переводные значения составят 1 и для той и другой компании.

Расчет показателя финансового положения представлен в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Оценка комплексного показателя финансового положения, баллы

Показатель	«X5 Retail Group»		ООО «МОЛЛ»	
	Расчетное	Приведенное	Расчетное	Приведенное
Коэффициент автономии	0,297	0,3	0,161	0,2
Коэффициент платежеспособности	0,259	0,3	0,191	0,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,053	0,2	0,188	0,4
Коэффициент оборачиваемости	8,951	1	6,679	1,0
Комплексный показатель финансового положения (K_3)	0,369		0,392	

Таким образом, приведенные значения комплексного показателя финансовое положение предприятия (K_3) «X5 Retail Group» составляет 0,369, а ООО «МОЛЛ» 0,392.

4) Оценка комплексного показателя рентабельность продаж – K_4 .

Согласно данным, приведенным в п. 4.3. «Основные показатели, характеризующие финансовое состояние организаций торговли» [29] средняя рентабельность продаж предприятий розничной торговли без субъектов малого

предпринимательства и торговых предприятий занимающимися продажей автотранспортных средств и мотоциклов и их технического обслуживания и ремонта составила 1,9%. Поэтому в целях настоящей работы верхняя граница рентабельности определена в два раза большей этого среднего значения, а нижняя равна нулю (таблица 2.21).

Таблица 2.22 – Границы приведенных баллов рентабельности продаж, доли

Наименование	Группа									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нижняя граница, %	0,00	0,38	0,76	1,14	1,52	1,90	2,28	2,66	3,04	>3,42
Верхняя граница, %	0,38	0,76	1,14	1,52	1,90	2,28	2,66	3,04	3,42	
Приведенное значение	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1

Согласно данным таблицы 2.21 рентабельность продаж компании «X5 Retail Group» составила 4,46 %, а ООО «МОЛЛ» 1,41%, что соответствует 1 и 0,4 соответственно.

5) Оценка комплексного показателя имидж предприятия – K_5 .

Имидж предприятия – это устойчивое представление клиентов, партнеров и общественности о престиже предприятия, качестве его товара и услуг, репутации руководителей.

В таблицах 2.23 и 2.24 представлены результаты оценки комплексного показателя «Имидж предприятия» относительно ООО «МОЛЛ».

Таблица 2.23 – Оценка комплексного показателя «Имидж предприятия» «X5 Retail Group», баллы

Показатель	Экспертные оценки										Итого	Средний балл	Коэффициент приведения	Приведенное значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Бизнес-имидж	5	4	3	3	4	5	6	7	5	4	46	4,6	0,1	0,46
Социальный имидж	3	4	5	6	5	4	8	7	4	5	51	5,1	0,1	0,51
Имидж предприятия для госструктур	3	6	7	6	7	8	7	5	6	8	63	6,3	0,1	0,63
Внутренний имидж	6	4	5	5	4	3	3	4	5	4	43	4,3	0,1	0,43
Корпоративный имидж	4	6	6	5	5	7	6	9	7	8	63	6,3	0,1	0,63
Среднее по всем группам														0,532

Как показывают расчеты, имидж компании «X5 Retail Group» оценивается в 53,2%.

Таблица 2.24 – Оценка комплексного показателя «Имидж предприятия» ООО «МОЛЛ», баллы

Показатель	Экспертные оценки										Итого	Средний балл	Коэффициент приведения	Приведенное значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Бизнес-имидж	5	5	5	5	5	5	5	7	4	6	52	5,2	0,1	0,52
Социальный имидж	6	6	5	4	4	4	5	6	5	5	50	5	0,1	0,5
Имидж предприятия для госструктур	5	7	6	6	6	7	5	6	4	7	59	5,9	0,1	0,59
Внутренний имидж	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	42	4,2	0,1	0,42
Корпоративный имидж	5	6	6	6	6	8	6	6	7	6	62	6,2	0,1	0,62
Среднее по всем группам													0,530	

Данные представленные в таблице 2.23 показывают, что имидж компании ООО «МОЛЛ» оценивается в 48%.

5) Оценка комплексного показателя предоставление дополнительных услуг – К₆.

Под дополнительными услугами применительно к торговым сетям следует отнести такие услуги, как выпечка хлебобулочных изделий, изготовление салатов, фасовка товаров и т.д. Поэтому здесь следует говорить в первую очередь о широте номенклатуры предоставляемых услуг, а также его глубина и насыщенность. Как и в предыдущем случае оценить данный показатель количественно не представляется возможным, в силу того, что перечень предлагаемых услуг обширен и варьируется в течение периода времени и может отличаться в разных магазинах, как по глубине, так и по насыщенности. Поэтому представляется разумным с целью оценки данного показателя также применить метод индивидуальных экспертных оценок.

Оценка комплексного показателя предоставление дополнительных услуг компании «X5 Retail Group» и ООО «МОЛЛ» представлены в таблицах 2.25 и 2.26.

Таблица 2.25 – Оценка комплексного показателя «Предоставление дополнительных услуг» компании «X5 Retail Group», баллы

Показатель	Экспертные оценки										Итого	Средний балл	Коэффициент приведения	Приведенное значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Широта номенклатуры	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	44	4,4	0,1	0,44
Глубина номенклатуры	3	5	3	5	4	3	4	6	5	4	42	4,2	0,1	0,42
Насыщенность номенклатуры	3	5	4	2	3	4	3	4	5	4	37	3,7	0,1	0,37
Среднее														0,41

Данные представленные в таблице 2.25 показывают, что предоставление дополнительных услуг компанией «X5 Retail Group» было на низком уровне и оценивается в 41 %.

Таблица 2.26 – Оценка комплексного показателя «Предоставление дополнительных услуг» ООО «МОЛЛ», баллы

Показатель	Экспертные оценки										Итого	Средний балл	Коэффициент приведения	Приведенное значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Широта номенклатуры	5	3	5	4	5	4	3	5	4	4	42	4,2	0,1	0,42
Глубина номенклатуры	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	41	4,1	0,1	0,41
Насыщенность номенклатуры	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	34	3,4	0,1	0,34
Среднее														0,39

Показатель «Предоставление дополнительных услуг» ООО «МОЛЛ» экспертами оценивается ниже, чем компании «X5 Retail Group».

В сводной таблице 2.27 представлены все рассчитанные значения комплексных показателей.

Таблица 2.27 – Свод комплексных показателей конкурентоспособности компаний ООО «МОЛЛ» и «X5 Retail Group», баллы

Показатель	«X5 Retail Group»	ООО «МОЛЛ»	Отклонение (+;-)
Качество товаров (K ₁)	0,899	0,882	-0,017
Уровень цен (K ₂)	0,45	0,39	-0,060

Окончание таблицы 2.27

Показатель	«X5 Retail Group»	ООО «МОЛЛ»	Отклонение (+;-)
Финансовое положение предприятия (К ₃)	0,369	0,392	0,023
Рентабельность продаж (К ₄)	1,0	0,4	-0,600
Имидж предприятия (К ₅)	0,532	0,530	-0,002
Предоставление дополнительных услуг (К ₆)	0,41	0,39	-0,020

Данные таблицы 2.27 показывают, что конкурентоспособность ООО «МОЛЛ» выше чем конкурентоспособность «X5 Retail Group» только по одному комплексному показателю – Финансовое положение предприятия (К₃) (рисунок 2.17).

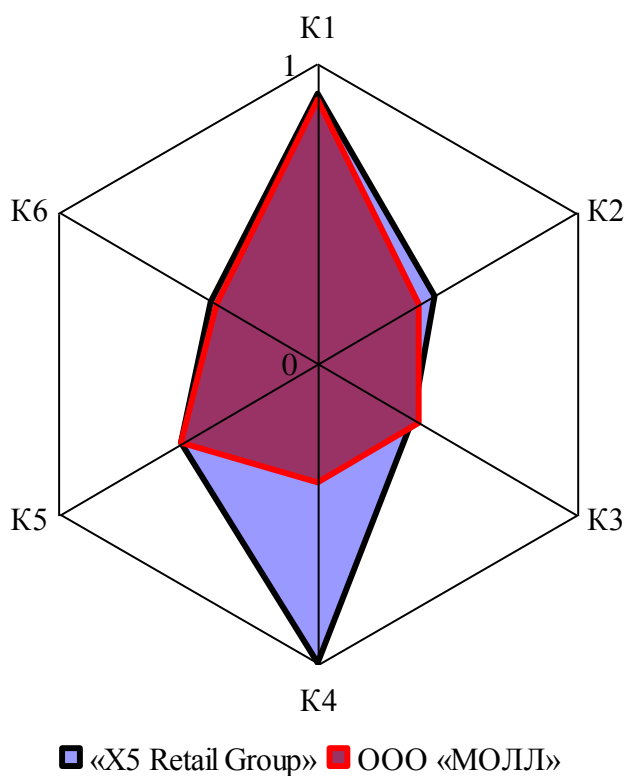


Рисунок 2.17 – Многоугольники конкурентоспособности компаний ООО «МОЛЛ» и «X5 Retail Group», баллы

Данные таблицы 2.27 и рисунка 2.17 указывают, что по сравнению «X5 Retail Group» конкурентоспособность ООО «МОЛЛ» ниже по всем направлениям, кроме финансового состояния:

Численная оценка конкурентоспособности компании ООО «МОЛЛ» и «X5 Retail Group» была проведена путем определения площадей многоугольников конкурентоспособности.

$$K_{\text{ООО}^{\text{МОЛЛ}}} = \frac{1}{2} \times \sin 60^\circ \times (0,882 \times 0,39 + 0,39 \times 0,392 + 0,392 \times 0,4 + 0,4 \times 0,530 + 0,530 \times 0,39 + 0,39 \times 0,882) = 1,227 \text{ кв. баллов.}$$

$$K_{\text{X5 Retail Group}} = \frac{1}{2} \times \sin 60^\circ \times (0,899 \times 0,45 + 0,45 \times 0,369 + 0,369 \times 1 + 1 \times 0,532 + 0,532 \times 0,41 + 0,41 \times 0,899) = 1,783 \text{ кв. баллов.}$$

Согласно и интерпретации уровня конкурентоспособности (см. таблицу 1.3) уровень конкурентоспособности ООО «МОЛЛ» определяется как «Средний», а у его ближайшего конкурента компании «X5 Retail Group» как «Высокий».

Таким образом, конкурентоспособность компании ООО «МОЛЛ» ниже конкурентоспособности компании «X5 Retail Group».

Выводы по разделу два

ООО «МОЛЛ» действует с 4 марта 2005 г. Основным видом деятельности является «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах»

С 3 декабря 2011 года ООО «МОЛЛ» вместе с магазинами «Молния» начало активное развитие в Челябинской области еще одного бренда – «SPAR». В настоящее время из 50 магазинов 13 представлены под брендом «Молния», а остальные «SPAR». Совокупная площадь объектов торговой деятельности ООО «МОЛЛ» составляет более 68200 м² из которых 18000 м² относится к распределительному центру компании. На этих площадях трудится более 4000 работников.

По итогам анализа финансово-хозяйственной деятельности следует отметить, что наблюдается сокращение выручки, что вместе с ростом покупной стоимости товаров дало сокращение валовой прибыли более высокими темпами по отношению к выручке. Вместе с тем наблюдается рост прибыли от продаж более

чем в 3,8 раза, что связано с сокращением коммерческих и управленческих расходов, что в свою очередь вместе с положительным сальдо прочих доходов и расходов привело к росту чистой прибыли предприятия.

Структуру источников финансирования имущества компании следует признать удовлетворительной в силу того, что значительная часть активов покрывается перманентным капиталом. Ликвидность имущества, а вместе с ним и платежеспособность компании выросла. Однако зависимость предприятия от внешнего финансирования увеличилась. Тем не менее, компанию следует признать финансово устойчивой. Рентабельность продаж компании находится выше среднего уровня по отрасли.

Проведенная оценка конкурентоспособности выявила, что по сравнению с ближайшим конкурентом «X5 Retail Group» компания ООО «МОЛЛ» имеет более низкую конкурентоспособность по качеству товара, уровню цен, рентабельности продаж, имиджу предприятия и предоставлению дополнительных услуг. Однако часть из этих направлений отстает от показателей конкурента, и отличается весьма незначительно, как, например, K_5 – имидж предприятия. Поэтому с целью повышения конкурентоспособности следует рассматривать направления, связанные с материальными выгодами.

Таким образом, конкурентоспособность компании ООО «МОЛЛ» можно оценить как среднюю.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МОЛЛ»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности

Результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности и оценки конкурентоспособности, представленные в главе 2 настоящей работы указали на ряд проблем в деятельности компании ООО «МОЛЛ». Так анализ конкурентоспособности выявил её снижение вследствие снижения качества продаваемого товара и рост продажной цены. Если первый показатель поддается корректировке напрямую и связан, прежде всего, с внутренней ситуацией компании, то второй имеет больше объективное происхождение (рост закупочных цен), чем внутренние предпосылки возникновения. Поэтому мероприятия связанные со снижением цен на все товары, представленные в магазинах ООО «МОЛЛ» в целях настоящей работы не представляется разумным.

1) Качество продукции.

Один из основных вопросов, волнующих не только ООО «МОЛЛ», но и все торговые сети – это ответственность перед покупателем за качество продукции. Согласно закону о защите прав потребителей ст. 4 п. 1 конечную ответственность за некачественный товар несет продавец. Поэтому перед торговыми сетями в целом и перед ООО «МОЛЛ» в частности стоит вопрос о защите своего покупателя в части качества продаваемых товаров, как на уровне работы с поставщиками, так и на уровне контроля непосредственно над магазинами. Ведь продажа некачественной продукции влияет не только на финансы предприятия (возврат товара, судебные издержки, компенсация, возмещение морального вреда и вреда здоровью), но и, как следствие, теряет свой имидж и своего покупателя.

Следует отметить, что в странах Евросоюза, в США поставщик обязан работать по системе обеспечения безопасности пищевых продуктов, применяемая во всех развитых странах под название ХАССП. Так в США эта система включена в обязательные регламенты и без сертификата поставщика просто не пустят на

полки магазинов [35]. Поэтому не сертифицированная и некачественная продукция поступает на рынки, не имеющие такой обязательной системы сертификации, в том числе и российский, а здесь все зависит от добросовестности продавцов. Следовательно, в торговой компании и должны установить барьер некачественной продукции и повысить свои требования к поставщику.

Так руководством ООО «МОЛЛ», понимая ответственность перед своим потребителем, была создана двойная система контроля, которая состоит из приемки товара по качеству и контроль качества в магазине.

Приемка товара по качеству в магазинах ООО «МОЛЛ» осуществляется следующим образом.

1. Перед приемкой товара у водителя транспортного средства проверяется наличие санитарной книжки, санитарного паспорта транспортного средства, санитарное состояние грузового отделения транспортного средства и температурный режим транспортировки.

2. Товар принимают по сопроводительным документам, подтверждающим его качество и безопасность: сертификаты соответствия, качественные удостоверения, ветеринарные свидетельства и справки. Информация на упаковке сверяется со всеми документами на продукцию поставщика. Особое внимание при приемке товара уделяется сроку годности, который должен быть не меньше 2/3 от задекларированного.

3. Проводятся обязательные замеры температуры на поверхности продукта и в пульпе, для чего все кладовщики обеспечиваются пульпомерами.

В случаях нарушения любого из указанных требований поставщику отказывают в приемке либо составляется акт разногласий.

Контроль качества в магазине.

В магазине контроль осуществляется службой качества сети с заполнением чек-листов, отражающих санитарно-гигиеническое состояние производства и магазина в целом, а также соблюдением стандартов качества, прописанных в

инструкциях, разработанных специалистами компании на основе действующих нормативных актов и санитарных правил и нормативов.

4. Процесс оценки или переоценки поставщика ООО «МОЛЛ» проводится по результатам обратной связи с покупателями (отзывы, жалобы согласно информации книги жалоб, а также непосредственно на месте у стоек работы с клиентами (в супермаркетах и гипермаркетах). Каждый инцидент, связанный с нарушением поставщиком договора о поставке продукции в магазины ООО «МОЛЛ», документируется: продукция фотографируется, фотоснимки, подтверждающие, что товар несоответствующего качества или испорчен, отправляются по электронной почте ответственным менеджерам на производство. Такой подход можно описать как «лечение больного».

Мероприятия по повышению качества товаров компании ООО «МОЛЛ».

Мероприятие 1. На наш взгляд следует перейти на систему предупреждения поступления некачественных товаров, то есть «профилактику поступления некачественного товара».

Суть данного предложения заключается в установлении процедуры одобрения поставщика, состоящей из двух последовательных этапов:

Этап № 1 – проверка документации производства: технические условия, сертификат соответствия, этикетка.

Этап № 2 – проверка предприятий поставщиков по разработанному компанией контрольному листу, с целью выявления соответствия заявленному в документах. Если выявляются несоответствия и нарушения, на это указывается поставщику, и если он не реагирует в течение определенного времени, ООО «МОЛЛ» должно расстаться с ним.

Однако данная процедура не направлена на то, чтобы расстаться с поставщиком. Компания ООО «МОЛЛ», выдвигая свои требования, пытается понять продукт, выявить, что можно сделать, чтобы улучшить его качество, поднять производство этого продукта на более высокий уровень, которого требуют и законодательство, и крупные розничные сети.

На рисунке 3.1 представлена усовершенствованная схема системы качества товаров ООО «МОЛЛ».

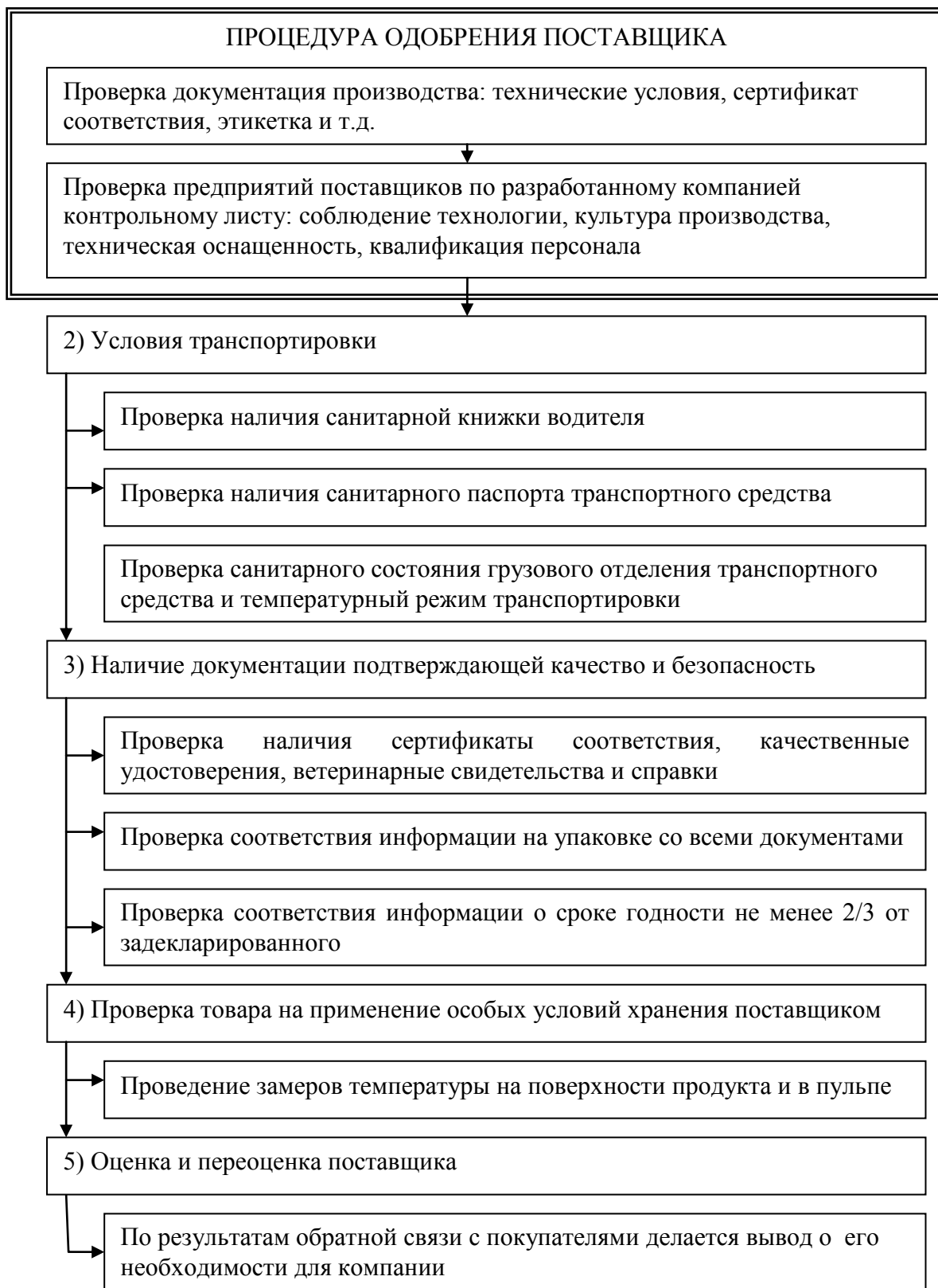


Рисунок 3.1 – Усовершенствованная система качества товаров ООО «МОЛЛ»

На наш взгляд, только наладив диалог по вопросам качества, производители и розничные операторы смогут обеспечить потребителя качественным товаром. При этом и сетевые операторы, и производители отмечают, что процесс контроля качества проходит не без конфликтов: розница желает контролировать производителя, а производитель, не всегда уверенный в качественных условиях хранения и бережном отношении к своей продукции, хочет контролировать свой товар в рознице. Поэтому компании ООО «МОЛЛ» следует в рамках предлагаемого мероприятия договориться с поставщиками о взаимном аудите производства, транспортировки и хранения товаров и перейти от противоборства к полному взаимному сотрудничеству.

Реализация данного мероприятия позволит ООО «МОЛЛ» сократить поступление некачественной продукции на 90 % по отношению к существующему положению [35].

2) Реализация товара по сниженным ценам.

Следует различать реализацию уцененного товара и реализацию товара по сниженной цене.

Уцененный товар – товар (продукция), стоимость которого значительно снижена продавцом по причине дефектности товара:

- наличие производственного брака в данном изделии (партии изделий);
- повреждении товара при транспортировке/хранении.

Самыми распространёнными причинами, которые влияют на изменение изначальной стоимости при реализации товара по сниженной цене, являются:

- слишком завышенная изначальная стоимость;
- сроки годности товара, которые подходят к концу;
- желание привлечь как можно больше покупателей;
- цена конкурентов на аналогичный товар ниже;
- некомплектность продукции.

Таким образом, по сниженной цене реализуется товар качественный и с не истекшим сроком годности, то есть реализация по сниженным ценам

осуществляется стандартными товарами по более низким ценам за счет снижения нормы прибыли, и увеличения объемов сбыта. Именно продавец имеет право формировать цену на тот или иной товар. Она должна быть конкурентоспособной, адекватной и способной привлечь потенциального покупателя. Так или иначе, при желании избавиться от залежалого товара продавцы часто проводят распродажи.

Для более четкого представления о границах, в которых можно применять данный вид продажи необходимо обратиться к законодательству.

Согласно п. 4 ст. 5 Закона «О защите прав потребителей» «срок годности – период, по истечении которого товар (работа) считается непригодным для использования по назначению» [4]. Такое же определение содержится в ст. 472 ГК РФ [1].

В п. 1 ст. 16 ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов» указано, что «сроки годности пищевых продуктов, материалов и изделий устанавливаются в отношении таких пищевых продуктов, материалов и изделий, качество которых по истечении определенного срока с момента их изготовления ухудшается, которые приобретают свойства, представляющие опасность для здоровья человека, и в связи с этим утрачивают пригодность для использования по назначению» [3].

Согласно ст. 19 Закона «О защите прав потребителей» «срок годности товара определяется периодом, исчисляемым со дня изготовления товара, в течение которого он пригоден к использованию, или датой, до наступления которой товар пригоден к использованию» [4]. Аналогичное определение срока годности дано в ст. 473 ГК РФ [1].

Согласно п. 5 ст. 5 Закона о «О защите прав потребителей», продажа товара (выполнение работы) по истечении установленного срока годности, а также товара (выполнение работы), на который должен быть установлен срок годности, но он не установлен, запрещается [4].

И в заключение обзора законодательства следует особо отметить, что вопрос реализации товаров с истекающим сроком годности регулирует Гражданский

кодекс РФ. Так согласно п. 2 ст. 472 «продавец имеет право продавать товар с учетом того, чтобы потребитель успел его использовать до истечения срока годности» [1].

В отличие от магазинов федеральных сетей, таких как «Магнит», «Пятерочка» в магазинах ООО «МОЛЛ», как под брендом «Молния», так и под брендом «SPAR» отсутствуют торговые места по продаже товара по сниженным ценам. Поэтому ежедневно магазинами списывается большое количество продукции с закончившимся сроком годности. Причем процедура уничтожения этой продукции, весьма затратная, так как предполагает перед утилизацией в мусорные баки заливкой особым химическим составом с целью недопущения повторного использования этой продукции. Поэтому с целью увеличения выручки и снижения потерь от списания нами предлагается следующее мероприятие.

Мероприятие 2. На наш взгляд следует организовать торговлю по сниженным ценам продукции с истекающими сроками годности, но с учетом возможности покупателя использовать данную продукцию до истечения срока годности.

Реализацию данного этапа можно разделить на два независимых этапа, которые можно выполнить параллельно собственными силами без привлечения сторонних организаций в рабочее время.

Этап № 1 – Экономическому отделу разработать норматив на каждый вид продукции до истечения срока годности, при котором эта партия данной продукции автоматически попадает в разряд снижения цен. Причем снижение цены на данную продукция следует установить не менее чем наполовину ниже ее первоначальной продажной цены, то есть использовать не стандартную торговую надбавку 30 %, а только 15 % [35].

Этап № 2 – Организовать уголок торговли по сниженным ценам в каждом магазине с учетом наиболее выгодного расположения для покупателей. Площадь данного торгового места должна быть оборудована минимальным набором оборудования, в том числе холодильного из числа, имеющегося в наличие у компании.

Организация предоставления дополнительных услуг.

На территории магазинов «Молния» и «SPAR» перечень дополнительных услуг весьма обширен. Начиная от нарезки сыра, колбасных изделий и заканчивая оказанием услуг по системе «Город». В 2014 году ООО «МОЛЛ» начало продвижение помимо собственного производства хлеба, хлебобулочных изделий еще и выпечку пиццы и изготовление сэндвичей и прочих изделий из разряда фаст-фуд. Однако в течение 2015-2017 гг. большинство таких отделов в магазинах формата «у дома» остановилось из-за низкого спроса, а как следствие более длительного срока окупаемости оборудования, чем было запланировано. Поэтому на наш взгляд в настоящее время объем дополнительных услуг сбалансирован и находится в среднем диапазоне конкурентоспособности.

В таблице 3.1 представлен свод мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «МОЛЛ»

Таблица 3.1 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «МОЛЛ»

Мероприятие	Суть	Влияние на конкурентоспособность	
		Прямое	Косвенное
Повышение качества продукции	Внедрение процедуры одобрения поставщика	Прямое	Рост качества продукции
			Снижение себестоимости за счет снижения нормативных потерь
			Рост чистой прибыли за счет снижения убытка от потерь
		Косвенное	Рост имиджа компании
Реализация товара по сниженным ценам	Организация торговых точек в магазинах по сниженным ценам	Прямое	Рост выручки
			Снижение себестоимости за счет снижения нормативных потерь
			Рост прибыли

Таким образом, разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности компании ООО «МОЛЛ» по двум направлениям: качество продукции и финансовое состояние организации. Далее представлена оценка эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для проведения оценки эффективности предложенных мероприятий нами составлена прогнозная финансовая отчетность ООО «МОЛЛ» на 2018 год с учетом изменений, которые произойдут в результате реализации разработанных мероприятий (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Прогнозный отчет о финансовых результатах ООО «МОЛЛ», тыс. руб.

Название показателя	2017 г.	2018 г. (прогноз)	Изменение (+; -)	Темп роста, %
Выручка (нетто) всего, в т.ч.:	12 194 148	12 575 206	381 058	103,1
выручка (нетто) от продажи товаров	12 194 148	12 194 148	0	100,0
выручка (нетто) от продажи товаров по сниженным ценам	0	381058	381 058	-
Себестоимость всего, в т. ч.:	9 320 289	9 622 331	302 042	103,2
себестоимость продаж	9 320 289	9 320 289	0	100,0
себестоимость продукции по сниженным ценам		331354	331 354	-
снижение себестоимости на величину норматива списания продукции		-29312	-29 312	-
Валовая прибыль (убыток)	2 873 859	2 952 874	79 015	102,7
Коммерческие расходы	1 959 113	1 959 113	0	100,0
Управленческие расходы	743 112	743 112	0	100,0
Прибыль (убыток) от продаж	171 634	250 649	79 015	146,0
Доходы от участия в других организациях				
Проценты к получению	12 816	12 816	0	100,0
Проценты к уплате	99 381	99 381	0	100,0
Прочие доходы	615 209	615 209	0	100,0
Прочие расходы	490 400	188 358	-302 042	38,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	209 878	590 936	381 058	281,6
Текущий налог на прибыль	47 156	123 368	76 212	261,6
Чистая прибыль (убыток)	158 989	467 568	308 579	294,1

Таким образом, экономический эффект от внедрения мероприятий составит 381 058 тыс. руб.

Расчет производился исходя из следующих усредненных данных:

- соотношение выявленной бракованной и просроченной продукции в 2017 году составляла 70 % и 30 % соответственно;
- норматив отнесения списанной продукции на себестоимость составляет 10 %;
- торговая надбавка на товары составляет 30 %;

– торговая надбавка на товары со сниженной ценой составляет 15 %.

1. Выручка (нетто) от продажи товаров остается неизменной.

2. Выручка (нетто) от продажи товаров по сниженным ценам будет составлять только третью часть от выявленной просроченной продукции в 2017 году, но с торговой надбавкой не 30 %, а 15 %.

Выручка (нетто) от продажи товаров по сниженным ценам = (Выручка нетто от продажи товаров * 30 / 100) * 115 / 130 = (12 194 148 * 30 / 100) * 115 / 130 = 381 058 тыс. руб.

3. Себестоимость проданных товаров по сниженным ценам найдена исходя из пропорции Выручки (нетто) от продажи товаров по сниженным ценам и себестоимости, имея в виду то, что торговая надбавка составляет 15 %.

Себестоимость проданных товаров по сниженным ценам = Выручка (нетто) от продажи товаров по сниженным ценам * 100 / 115 = 381 058 * 100 / 115 = 331 354 тыс. руб.

4. В результате своевременной продаже потенциальной просроченной продукции себестоимость продаж снизится на величину норматива (10%), которую необходимо было бы учесть в случае списания просроченной продукции.

Снижение себестоимости на величину норматива списания продукции = 381 058 * 100 / 130 * 10 / 100 = 29 312 тыс. руб.

5. Прочие расходы снизятся за счет того, что компания не списывала просроченную продукцию:

Прочие расходы = 490 400 – 331 354 – 29 312 = 188 358 тыс. руб.

6. Текущий налог на прибыль определен следующим образом с учетом ставки налогообложения 20 %:

Текущий налог на прибыль = Текущий налог на прибыль 2017 + ((Прогнозная прибыль до налогообложения – Прибыль до налогообложения 2017 г.) * 20 / 100) = 47 156 + (590 936 – 209 878) * 20 / 100 = 123 368 тыс. руб.

В бухгалтерском балансе компании ООО «МОЛЛ» произойдут следующие изменения:

1. За счет роста чистой (нераспределенной) прибыли вырастет собственный капитал организации на величину её изменения, то есть на сумму 381 058 тыс. руб.

2. Изменение собственного капитала будет сбалансировано статьей денежные средства и их эквиваленты.

Прогнозный бухгалтерский баланс представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «МОЛЛ», тыс. руб.

Показатель	Код	2016 г.	2017 г.	2018 г. (план-прогноз)
Актив				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	1 677	1 361	1 361
Основные средства	1150	766 339	586 595	586 595
Финансовые вложения	1170	195 199	180 631	180 631
Отложенные налоговые активы	1180	2 551	2 875	2 875
ИТОГО по разделу I	1100	965 766	771 462	771 462
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	902 345	980 820	980 820
Налог на добавленную стоимость	1220	17 182	32 222	32 222
Дебиторская задолженность	1230	449 242	539 547	539 547
Финансовые вложения	1240	121 283	15 611	15 611
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	223 646	265 636	646 694
Прочие оборотные активы	1260	65 721	37 991	37 991
ИТОГО по разделу II	1200	1 779 419	1 871 827	2 252 885
БАЛАНС	1600	2 745 185	2 643 289	3 024 347
Пассив				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1310	10 145	10 145	10 145
Нераспределенная прибыль	1370	313 031	415 720	796 778
ИТОГО по разделу III	1300	323 176	425 865	806 923
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	736 340	700 000	700 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	17 881	19 154	19 154
ИТОГО по разделу IV	1400	754 221	719 154	719 154
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	115 500	165 398	165 398
Кредиторская задолженность	1520	1 546 542	1 326 597	1 326 597
Оценочные обязательства	1540	5 746	6 275	6 275
ИТОГО по разделу V	1500	1 667 788	1 498 270	1 498 270
БАЛАНС	1700	2 745 185	2 643 289	3 024 347

На основании данных, приведенных в таблицах 3.2 и 3.3 рассчитаны показатели, представленные ниже.

Комплексный показатель качества товаров – K_1 (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Оценка качества товаров ООО «МОЛЛ»

Показатель	2017 г.	2018 г. (прогноз)
1. Товарооборот, тыс. руб.	12 194 148	12 575 206
2. Продажная стоимость выявленной некачественной продукции, тыс. руб.	1 435 869	430761
3. Соотношение продажной стоимости выявленной некачественной продукции к товарообороту (стр. 2 / стр. 1)	0,118	0,034
4. Комплексный показатель качества товаров (K_1) (1-стр. 3), баллы	0,882	0,966

Таким образом, данные таблицы 3.4 указывают на рост качества товара.

Расчет показателей финансового положения произведен по формулам указанным в приложении Б. Результаты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Оценка комплексного показателя финансового положения ООО «МОЛЛ» – K_3 , доли

Показатель	2017 г.		2018 г. (прогноз)	
	Расчетное	Приведенное	Расчетное	Приведенное
Коэффициент автономии	0,161	0,2	0,267	0,3
Коэффициент платежеспособности	0,191	0,2	0,364	0,4
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,188	0,4	0,432	1
Коэффициент оборачиваемости	6,679	1	6,097	1
Комплексный показатель финансового положения (K_3) (баллы)	0,392		0,677	

Таким образом, приведенные значения комплексного показателя финансовое положение предприятия (K_3) в 2017 году 0,392, а согласно плану-прогнозу 0,677 балла.

Оценка комплексного показателя рентабельность продаж – K_4 осуществлена по данным таблицы 3.2 и таблицы 2.21 (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Оценка комплексного показателя рентабельность продаж – K_4

Показатель	2017 г.	2018 г. (прогноз)	Отклонение (+;-)	Темп роста, %
Рентабельность продаж, %	1,41	1,99	0,58	141,1
Приведенное значение, баллы	0,4	0,6	0,2	150,0

Как видно из данных таблицы 3.6 рентабельность продаж заметно выросла.

Свод комплексных показателей конкурентоспособности компании ООО «МОЛЛ» представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Свод комплексных показателей конкурентоспособности компании ООО «МОЛЛ»

Показатель	2017 г.	2018 г. (прогноз).	Изменение 2018 г. от 2017 г.	Темп роста, %
Качество товаров (K ₁)	0,882	0,966	0,083	109,5
Уровень цен (K ₂)	0,39	0,39	0,000	100,0
Финансовое положение (K ₃)	0,392	0,991	0,285	172,7
Рентабельность продаж (K ₄)	0,4	0,6	0,200	150,0
Имидж предприятия (K ₅)	0,530	0,530	0,000	100,0
Предоставление дополнительных услуг (K ₆)	0,39	0,39	0,000	100,0

Как видно из данных представленных в таблице мероприятия оказывают положительный эффект. Многоугольники конкурентоспособности представлены на рисунке 3.2.

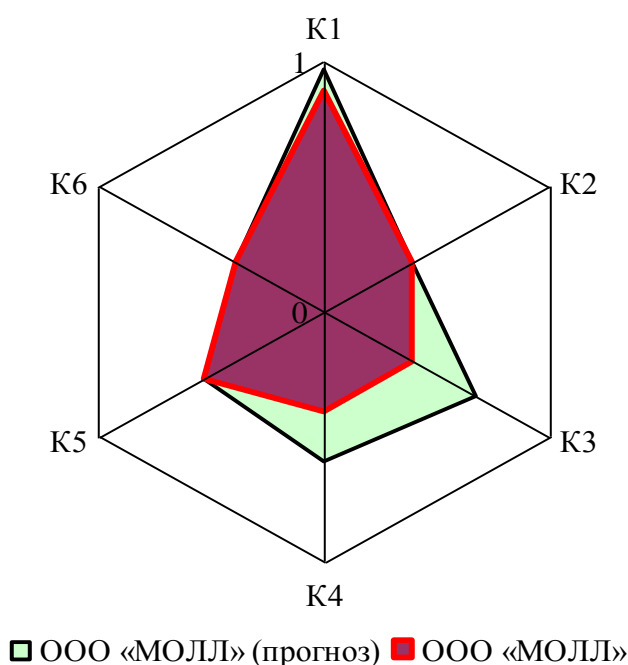


Рисунок 3.2 – Многоугольники динамики конкурентоспособности ООО «МОЛЛ», баллы

Данные таблицы 3.7 и рисунка 3.2 указывают, что по сравнению с 2017 годом конкурентоспособность ООО «МОЛЛ» выросла.

Численная оценка конкурентоспособности компании ООО «МОЛЛ» произведена путем определения площадей многоугольников конкурентоспособности.

$$K_{\text{ПР2018(прогноз)}} = \frac{1}{2} \times \sin 60^\circ \times (0,966 \times 0,39 + 0,39 \times 0,991 + 0,991 \times 0,6 + 0,6 \times 0,530 + 0,530 \times 0,39 + 0,39 \times 0,996) = 1,687 \text{ кв. баллов.}$$

Темп роста уровня конкурентоспособности = $1,685 / 1,227 * 100 = 137,5 \%$

На рисунке 3.3 представлены многоугольники конкурентоспособности компаний ООО «МОЛЛ» (прогноз) и «X5 Retail Group».

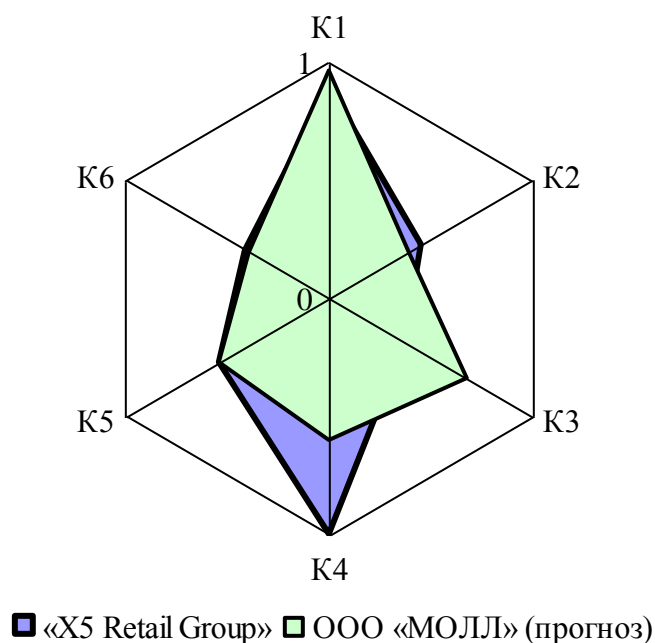


Рисунок 3.3 – Конкурентоспособность компаний ООО «МОЛЛ» (прогноз) и «X5 Retail Group», кв. баллы

Согласно и интерпретации уровня конкурентоспособности (см. таблицу 1.2) уровень конкурентоспособности ООО «МОЛЛ» в прогнозном периоде определяется как высокий.

Выводы по разделу три.

Таким образом, реализация разработанных мероприятий позволит повысить уровень конкурентоспособности компании ООО «МОЛЛ» на 37,5%, то есть сократить отставание по уровню конкурентоспособности по отношению к ближайшему конкуренту на региональном рынке компании «X5 Retail Group» (бренды «Пятерочка», «Перспект» и «Карусель») и приблизится к его уровню вплотную, а также получить экономический эффект в размере 381 058 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в настоящее время у экспертов нет единого подхода к терминам «конкуренция» и «конкурентоспособность». Оценка конкурентоспособности – субъективный процесс, и полученный результат зависит от того специалиста, который будет проводить данный анализ. В настоящее время каждое предприятие, проводящее конкурентный анализ, использует различные подходы к оценке конкурентоспособности, применяет разные методы оценки ее уровня, что влияет и на конечные выводы. Это объясняется несовершенством методологической базы исследования, отсутствием единообразия в данном вопросе, отсутствием многолетнего положительного опыта, накопленного на предприятиях. В России «конкурентоспособность» – сравнительно новое малоизученное явление, поэтому и назрела острая необходимость совершенствования методов оценки и управления конкурентоспособностью различных объектов.

При оценке конкурентоспособности предприятия используются различные подходы, основные из которых можно определить как продуктовый и ресурсный.

Какой-либо устоявшейся или легитимной системы показателей конкурентоспособности в настоящее время не существует. Однако присутствующие в отечественной литературе методы оценки конкурентоспособности предприятия представляют приведенные к эталонному значению показатели. Они различны как по своей экономической сущности, так и по величинам. Тем не менее, они обоснованы и позволяют провести адекватную оценку конкурентоспособности предприятия.

Направления повышения конкурентоспособности в рамках совершенствования коммерческой деятельности:

- оптимизация организационной структуры предприятия;
- поиск и найм квалифицированного персонала;
- совершенствование системы оплаты труда;
- поиск более дешевых источников сырья и энергии;

- оптимизация размещения предприятия в зависимости от специфики коммерческой деятельности;
- внедрение электронных средств управления предприятием;
- поиск инновационных разработок, применимых в процессе осуществления предприятием своей коммерческой деятельности;
- поиск более выгодных условий финансирования капитала предприятия.
- проведение рекламных кампаний;
- проведение обучающих семинаров по продаже товара компании (для оптовых покупателей).
- создание «замкнутых» поставщиков, не обслуживающих внешних по отношению к предприятию конкурентов.
- личностная мотивация к труду и повышению профессиональных навыков.
- повышение престижа, что приводит в движение капитал и людские ресурсы.

Результаты исследования направлений деятельности зарубежных фирм на международных рынках свидетельствуют о том, что реализация стратегий повышения международной конкурентоспособности рекомендуется во время структурных изменений, как самой компании, так и потенциального или освоенного рынка; при появлении первых признаков падения продаж продукции, не объяснимых колебаниями рыночной конъюнктуры; при запуске новой продукции компании или реализации инвестиционного (инновационного) проекта; в случае начала принципиально новой деятельности или продвижения нового товара в несколько ином направлении и на новом, не освоенном рынке; при смене ключевых менеджеров управляющей компании.

ООО «МОЛЛ» действует с 4 марта 2005 г. Основным видом деятельности является «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах»

С 3 декабря 2011 года ООО «МОЛЛ» вместе с магазинами «Молния» начало активное развитие в Челябинской области еще одного бренда – «SPAR». В настоящее время из 50 магазинов 13 представлены под брендом «Молния», а

остальные «SPAR». Совокупная площадь объектов торговой деятельности ООО «МОЛЛ» составляет более 68200 м² из которых 18000 м² относится к распределительному центру компании. На этих площадях трудится более 4000 работников.

По итогам анализа финансово-хозяйственной деятельности следует отметить, что наблюдается сокращение выручки, что вместе с ростом покупной стоимости товаров дало сокращение валовой прибыли более высокими темпами по отношению к выручке. Вместе с тем наблюдается рост прибыли от продаж более чем в 3,8 раза, что связано с сокращением коммерческих и управленческих расходов, что в свою очередь вместе с положительным сальдо прочих доходов и расходов привело к росту чистой прибыли предприятия.

Структуру источников финансирования имущества компании следует признать удовлетворительной в силу того, что значительная часть активов покрывается перманентным капиталом. Ликвидность имущества, а вместе с ним и платежеспособность компании выросла. Однако зависимость предприятия от внешнего финансирования увеличилась. Тем не менее, компанию следует признать финансово устойчивой. Рентабельность продаж компании находится выше среднего уровня по отрасли.

Проведенная оценка конкурентоспособности компании выявила ее снижение по качеству товара, уровню цен, финансовому положению, имиджу предприятия и предоставлению дополнительных услуг. Однако часть из этих направлений изменилась весьма незначительно.

Таким образом, региональная компания ООО «МОЛЛ» незначительно снизила свою конкурентоспособность и ее можно оценить как среднюю.

Мероприятие № 1 по повышению качества товаров компании ООО «МОЛЛ» заключается в установлении процедуры одобрения поставщика, состоящей из двух последовательных этапов:

– проверка документации производства: технические условия, сертификат соответствия, этикетка.

– проверка предприятий поставщиков по разработанному компанией контрольному листу, с целью выявления соответствия заявленному в документах. Если выявляются несоответствия и нарушения, на это указывается поставщику, и если он не реагирует в течение определенного времени, ООО «МОЛЛ» должно расстаться с ним.

Мероприятие 2. Организация торговли по сниженным ценам продукции с истекающими сроками годности, но с учетом возможности покупателя использовать данную продукцию до истечения срока годности.

Реализацию данного мероприятия:

– экономическому отделу разработать норматив на каждый вид продукции до истечения срока годности, при котором эта партия данной продукции автоматически попадает в разряд снижения цен. Причем снижение цены на данную продукцию следует установить не менее чем наполовину ниже ее первоначальной продажной цены, то есть использовать не стандартную торговую надбавку 30 %, а только 15 % [35].

– организовать уголок торговли по сниженным ценам в каждом магазине с учетом наиболее выгодного расположения для покупателей. Площадь данного торгового места должна быть оборудована минимальным набором оборудования, в том числе холодильного из числа, имеющегося в наличие у компании.

Таким образом, реализация разработанных мероприятий позволит повысить уровень конкурентоспособности компании ООО «МОЛЛ» на 37,5%, то есть сократить отставание по уровню конкурентоспособности по отношению к ближайшему конкуренту на региональном рынке компании «X5 Retail Group» (бренды «Пятерочка», «Перспект» и «Карусель») и приблизится к его уровню вплотную, а также получить экономический эффект в размере 381 058 тыс. руб.

Следовательно, цель исследования достигнута. Поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 18.04.2018) // Собрание законодательства РФ. – 29.01.1996. – № 5. – ст. 410.
- 2 О защите конкуренции: Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (в ред. от 28.12.2013.) (с изменениями и дополнениями) // Российская газета, 1991. – № 89.
- 3 О качестве и безопасности пищевых продуктов: Федеральный закон от 02.01.2000 № 29-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Российская газета. – № 5. – 10.01.2000.
- 4 О защите прав потребителей: Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 18.04.2018) // Собрание законодательства РФ. – 15.01.1996. - № 3. – ст. 140.
- 5 Акифьева, В.А. Определение конкурентоспособности предприятия на основе приведения значений отдельных показателей к единой шкале измерения / В.А. Акифьева, Т.Н. Батова // Фундаментальные исследования (экономические науки). – № 5. – 2015. – С. 351-356.
- 6 Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.И. Акмаева. – М.: РУСАЙНС, 2017. – 252 с.
- 7 Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, и др. – СПб.: Гуманистика, 2016. – 328 с.
- 8 Баташева, М.А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения / М.А. Баташева, Э.А. Баташева // Молодой ученый. – 2015. – №21. – <https://moluch.ru/archive/101/22986/> – С. 355-358.
- 9 Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №5 – С. 13 – 15.
- 10 Брулев, Е.С. Управление конкурентоспособностью предприятий: дис. ... канд. экон. наук / Е.С. Брулев. – Екатеринбург, 2006. – 172 с.
- 11 Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 7 – 10.

- 12 Власенко, В.Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – <http://e-koncept.ru/2016/86749.htm> – С. 3556–3560
- 13 Воронов, Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 92-102.
- 14 Гильмитдинов, Ш.Г. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе использования комплексного показателя / Ш.Г. Гильмитдинов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1 (41) – с. 55-63.
- 15 Дженстер, Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер с англ. / Пер. Дженстер, Хасси Дэвид – М.: Вильямс, 2016. – 368 с.
- 16 Жилина, Е.В. Параметры оценки конкурентоспособности розничной торговой сети // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2014. – <https://moluch.ru/conf/econ/archive/93/4858/> – С. 44-48.
- 17 Заярная, И.А. Управление повышением конкурентоспособности предприятия // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). — СПб.: Реноме, 2012. – С. 172-174.
- 18 Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – С. 8.
- 19 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Н. Лапыгин – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
- 20 Максимов, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И.Максимов // Маркетинг. – 2011. – № 3. – С. 33-39.
- 21 Малышев, Н.Г. Опыт применения стратегии повышения конкурентоспособности зарубежных предприятий / Н.Г. Малышев, Г.Г. Бубнов // Транспортное дело в России. – 2013. – С. 131 – 134.

- 22 Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альтстренд, Дж. Лэмпел. – М.: Книга по Требованию, 2017. – 330 с.
- 23 Мокронос, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокронос, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014 – 194 с.
- 24 Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 716 с.
- 25 Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 947 с.
- 26 Пострелова, А.В., Маркин М.С. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова, М.С. Маркин // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398-402.
- 27 Сандракова, И. Исследование конкурентоспособности предприятия розничной торговли / И. Сандракова // Практический маркетинг. – 2011. – № 6. – С. 96-98.
- 28 Тер-Григорьянц, Р.Г. Формирование конкурентной среды в аграрной сфере регионального АПК: дис. ... канд. экон. наук / Р.Г. Тер-Григорьянц. – Ставрополь, 2005. – 172 с.
- 29 Торговля в России . 2017: Стат. сб./ Росстат. – М., 2017.– http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/torg17.pdf. – 233 с.
- 30 Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев. – Уфа, Уфимский филиал ВЗФЭИ, 2011. – 128 с.
- 31 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2011. – 348 с.
- 32 Ферару Г.С. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы / Г.С. Ферару, Д.Г. Плаксина // Современные технологии управления. – 2012. — №12 (24). – <http://sovman.ru/article/2415/>

33 Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.

34 Шуваев, М.А. Интегральная оценка конкурентоспособности строительного предприятия // Современная конкуренция. – 2011. – № 3. – С. 108-112.

35 За качество продукта на полке отвечает ритейлер? – <http://imspm.spb.ru/articles/271781.php>

36 Отчет о доходах X5 Retail Group – <https://ru.investing.com/equities/x5-retail-grp-income-statement>

37 Балансовый отчет X5 Retail Group – <https://ru.investing.com/equities/x5-retail-grp-balance-sheet>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая отчетность ООО «МОЛЛ»

Таблица А. 1 – Бухгалтерский баланс, тыс. руб.

Название показателя	Код	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
АКТИВ					
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	1110	1 361	1 677	2 085	2 250
Результаты исследований и разработок	1120				
Основные средства	1150	586 595	766 339	895 759	519 077
Финансовые вложения	1170	180 631	195 199	283 473	1 656 001
Отложенные налоговые активы	1180	2 875	2 551	1 214	268
Итого по разделу I	1100	771 462	965 766	1 182 531	2 177 596
II. Оборотные активы					
Запасы	1210	980 820	902 345	1 017 606	961 691
Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	32 222	17 182	0	18 688
Дебиторская задолженность	1230	539 547	449 242	363 076	639 472
Финансовые вложения	1240	15 611	121 283	50 750	61 001
Денежные средства	1250	265 636	223 646	342 632	184 302
Прочие оборотные активы	1260	37 991	65 721	75 024	57 074
Итого по разделу II	1200	1 871 827	1 779 419	1 849 088	1 922 228
БАЛАНС	1600	2 643 289	2 745 185	3 031 619	4 099 824
ПАССИВ					
III. Капиталы и резервы					
Уставной капитал (складочный капитал, уставной капитал, вклады товарищей)	1310	10 145	10 145	10 145	10 145
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	1370	415 720	313 031	425 033	358 027
Итого по разделу III	1300	425 865	323 176	435 178	368 172
IV. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	1410	700 000	736 340	340 140	1 215 776
Отложенные налоговые обязательства	1420	19 154	17 881	17 629	2 689
Итого по разделу IV	1400	719 154	754 221	357 769	1 218 465
V. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	1510	165 398	115 500	650 000	954 000
Кредиторская задолженность	1520	1 326 597	1 546 542	1 582 438	1 553 123
Резервы предстоящих расходов	1540	6 275	5 746	6 234	6 064
Итого по разделу V	1500	1 498 270	1 667 788	2 238 672	2 513 187
БАЛАНС	1700	2 643 289	2 745 185	3 031 619	4 099 824

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах, тыс. руб.

Название показателя	Код показателя	2017 г.	2016 г.	2015 г.
Выручка	2110	12 194 148	12 572 403	12 930 268
Себестоимость продаж	2120	9 320 289	9 687 389	9 790 631
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 873 859	2 885 014	3 139 637
Коммерческие расходы	2210	1 959 113	1 893 987	2 223 390
Управленческие расходы	2220	743 112	804 000	975 732
Прибыль (убыток) от продаж	2200	171 634	187 027	-59 485
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	12 816	24 046	73 737
Проценты к уплате	2330	99 381	131 091	145 913
Прочие доходы	2340	615 209	595 412	497 036
Прочие расходы	2350	490 400	547 239	318 230
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	209 878	128 155	47 145
Текущий налог на прибыль	2410	47 156	33 079	1 562
Чистая прибыль (убыток)	2400	158 989	97 998	67 006

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Формулы расчета показателей финансовой устойчивости

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{КрО}, \quad (Б.1)$$

где ДС и КФВ – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения.

КрО – краткосрочные обязательства;

Коэффициент быстрой ликвидности:

$$K_{бл} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КрО}, \quad (Б.2)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{тл} = \frac{ОА}{КрО}, \quad (Б.3)$$

где ОА – оборотные активы.

Коэффициент платежеспособности:

$$K_{п} = \frac{СК}{ЗК}, \quad (Б.4)$$

где СК и ЗК – собственный и заемный капитал соответственно.

Коэффициент автономии:

$$K_{авт} = \frac{СК}{А}, \quad (Б.5)$$

где А – активы.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств:

$$K_{оос} = \frac{В}{\overline{ОА}}, \quad (Б.6)$$

где В и $\overline{ОА}$ – выручка нетто и средняя величина оборотных активов.

Время обращения оборотных средств:

$$B_{оос} = \frac{360 \text{ дней}}{K_{оос}}, \quad (Б.7)$$

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Порядок приведения показателя «финансовое состояние предприятия»
к единой шкале измерения

Условные обозначения	Показатели	Норма	Расчетное значение	Приведенное значение
K_3	Коэффициент автономии предприятия	$> 0,5$	$K_3 \leq 0$	0
			$0,0 < K_3 \leq 0,1$	0,1
			$0,1 < K_3 \leq 0,2$	0,2
			$0,2 < K_3 \leq 0,3$	0,3
			$0,3 < K_3 \leq 0,4$	0,4
			$0,4 < K_3 \leq 0,5$	0,5
			$0,5 < K_3 \leq 0,6$	0,6
			$0,6 < K_3 \leq 0,7$	0,7
			$0,7 < K_3 \leq 0,9$	0,8
			$0,9 < K_3 < 1,0$	0,9
			$K_3 = 1,0$	1,0
K_4	Коэффициент платежеспособности предприятия	≥ 1	$K_4 \leq 0$	0
			$0,0 < K_4 \leq 0,1$	0,1
			$0,1 < K_4 \leq 0,2$	0,2
			$0,2 < K_4 \leq 0,3$	0,3
			$0,3 < K_4 \leq 0,4$	0,4
			$0,4 < K_4 \leq 0,5$	0,5
			$0,5 < K_4 \leq 0,6$	0,6
			$0,7 < K_4 \leq 0,8$	0,7
			$0,8 < K_4 \leq 1,0$	0,8
			$1,0 < K_4 \leq 1,5$	0,9
			$K_4 > 1,5$	1,0
K_5	Коэффициент абсолютной ликвидности	$> 0,2$	$K_5 \leq 0$	0
			$0 < K_5 \leq 0,05$	0,1
			$0,05 < K_5 \leq 0,1$	0,2
			$0,15 < K_5 \leq 0,17$	0,3
			$0,17 < K_5 \leq 0,20$	0,4
			$0,20 < K_5 \leq 0,23$	0,5
			$0,23 < K_5 \leq 0,25$	0,6
			$0,25 < K_5 \leq 0,30$	0,7
			$0,30 < K_5 \leq 0,35$	0,8
			$0,35 < K_5 \leq 0,40$	0,9
			$K_5 > 0,40$	1,0