

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА ( БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА )**

на тему Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации (на примере ООО «НЕОТРЕЙД»)

Студент

А.Л. Крупко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.Д. Сыротюк

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: А.Л. Крупко.

Тема Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации (на примере ООО «НЕОТРЕЙД»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.Д. Сыротюк.

Целью работы является разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации ООО «НЕОТРЕЙД».

Объект исследования – ООО «НЕОТРЕЙД». Организация является юридическим лицом имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, печать со своим наименованием и бланки. Общество строит свою деятельность на основании действующего Устава и законодательства РФ.

Предмет – конкурентоспособность ООО «НЕОТРЕЙД».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы методы теоретического и практического научного исследования.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет цели и задачи исследования, объект, предмет и структуру исследования. Первый раздел посвящен рассмотрению теоретических аспектов оценки конкурентоспособности предприятия и особенностей конкурентоспособности услуг. Второй раздел содержит результаты анализа конкурентоспособности исследуемой организации. Третий раздел содержит рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности. В заключении сформулированы выводы и предложения по теме исследования.

Работа представлена на 66 листах и включает введение, три раздела, заключение, список используемых источников.

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретико-методические основы конкурентоспособности.....	5
1.1 Понятие конкурентоспособности компании.....	5
1.2 Теоретические основы исследования и факторы конкурентоспособности.....	8
1.3 Методический инструментарий оценки конкурентоспособности.....	16
2 Анализ конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «НЕОТРЕЙД»....	25
2.2 Оценка конкурентоспособности организации.....	34
3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД».....	43
3.1 Основные рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД».....	43
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций	50
Заключение.....	56
Список используемой литературы.....	60
Приложение А «Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий».....	64
Приложение Б «Бухгалтерский баланс ООО «НЕОТРЕЙД»».....	64
Приложение В «Отчет о финансовых результатах ООО «НЕОТРЕЙД»».....	64

## Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определена тем, что в современных условиях фирме необходимо знать, насколько конкурентоспособна ее продукция, работы и услуги, так как именно это позволяет обеспечивать конкурентные преимущества в конкурентной борьбе. Современное общество является информационным, поэтому информация в нем становится товаром, продукцией, которая реализуется, но при этом по сравнению с традиционными, материальными товарами, информационные продукты обладают рядом особенностей, которые проявляются не только в сфере их производства, но и в сфере их реализации.

Для повышения конкурентоспособности руководству организаций необходимо изучать вопросы, связанные с обеспечением конкурентоспособности рекламных услуг, что позволит фирмам, реализующим их, обеспечивать достижение собственных целей.

Вопросы в сфере определения конкурентоспособности предприятия и отдельных видов продукции изучаются в таких дисциплинах, как маркетинг, менеджмент, управление производством, управление ассортиментом и др. многими авторами, среди которых можно назвать В.В. Брежневу, В.А. Минкина, В.Ю. Гречкова, Л.А. Денченко, А.А. Лазаренко, А.А. Паршенцева, Ю.О. Колотова, А.А. Печенкина, П.С. Ушанова, С.А. Филина, У. Хэнсона и многих других.

Целью работы является разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации ООО «НЕОТРЕЙД».

Объект исследования – ООО «НЕОТРЕЙД». Организация является юридическим лицом имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, печать со своим наименованием и бланки. Общество строит свою деятельность на основании действующего Устава и законодательства РФ.

Предмет – конкурентоспособность ООО «НЕОТРЕЙД».

Исходя из определенной выше цели исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретико-методические основы конкурентоспособности;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД»
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы методы теоретического и практического научного исследования.

Структура выпускной квалификационной работы определена ее целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет цели и задачи исследования, объект, предмет и структуру исследования. Первый раздел посвящен рассмотрению теоретических аспектов оценки конкурентоспособности предприятия и особенностей конкурентоспособности услуг.

Второй раздел содержит результаты анализа конкурентоспособности исследуемой организации.

Третий раздел содержит рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности.

В заключении сформулированы выводы и предложения по теме исследования.

# **1 Теоретико-методические основы конкурентоспособности**

## **1.1 Понятие конкурентоспособности компании**

Конкуренция рассматривается как одно из фундаментальных свойств рынка, которое обеспечивает эффективность использования ресурсов в условиях ограниченности, а также задания оптимального соотношения между спросом и предложением. Конкуренция представляет собой процесс, в рамках которого происходит соперничество компаний, которые работают на одном рынке, что влияет в результате на товарную, ценовую и сбытовую политику [14, с.98].

При конкуренции экономические агенты состязаются между собой, нацеливаясь на получение прибыли. Когда говорят о конкуренции, подразумевают, что на рынке присутствует достаточное количество продавцов и покупателей, что обеспечивает возможности свободного входа на рынок и выхода из него. Такой процесс требует рационального подхода к поведению, которое обеспечивает пребывание фирмы на рынке, в рамках которого появляются новые виды продукции, находятся новые способы маркетинга, обеспечивается возникновение новых производственных процессов и рыночных сегментов.

Конкуренция возникает из – за того, что хозяйствующие субъекты могут иметь пересекающиеся цели. Когда фирма стремится к полному достижению целей, это означает, что она должна устранить другие фирмы, которые препятствуют ей в этом процессе. Цели фирмы могут быть охарактеризованы как неоднородные, так как любая фирма – это некоторое количество заинтересованных сторон: собственников, администрации, сотрудников, общества [17, с.93].

Собственники стремятся к максимизации прибыли и увеличению рыночной стоимости компании; основной целью деятельности администрации является удовлетворение личных целей и амбиций на

конечном этапе выполнения действий; рядовые сотрудники стремятся к наиболее высокому заработку и получению удовлетворения от работы; общество стремится к получению пользы от деятельности фирмы. Это говорит о том, что цели фирмы имеют разные направления, что в результате дает совпадение целей различных фирм.

Причиной конкуренции могут быть ограничения покупателей, возможности продвижения товаров на рынке, ограниченность ресурсов, географические территориальные ограничения. «В условиях конкуренции фирмы соревнуются между собой, каждая из них обладает сильными и слабыми сторонами, поэтому для каждой из них характерен такой показатель, как уровень конкурентоспособности. Конкурентоспособность – это способность фирмы опережать другие фирмы за счет использования преимуществ для достижения целей» [14, с.92].

«Иными словами, конкурентоспособность – это реальная или потенциальная способность фирмы выдерживать уровень конкуренции, присущий рыночному сегменту, на котором она действует» [14, с.92].

Определения конкурентоспособности в трактовке отдельных отечественных исследователей представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения конкурентоспособности в трактовке отдельных отечественных исследователей

Содержание определения	Авторы определения
Конкурентоспособность как способность фирмы противостоять конкурентам, выдерживать существующий уровень конкуренции	Ожегов С.И.
«Конкурентоспособность – это категория, которая имеет философские, экономические, социальные аспекты и применима к различным объектам, включая товары, предприятия (фирмы), организации, отрасли, регионы, страны» [13, с. 249-250]	Депутатова Л.Н., Ворожцова КА.
«Конкурентоспособность – сравнительные характеристики конкретных продуктов, стратегических коммерческих (экономических) единиц, предприятий по принципу «лучше хуже» с потребительской точки зрения» [23, с. 277].	Короткое А.В.

Продолжение таблицы 1

Содержание определения	Авторы определения
«Конкурентоспособность – это способность фирмы противостоять конкурентам, выдерживать существующий уровень конкуренции [42, с. 24]	Фатхутдинов Р.А.
«Конкурентоспособность – это сочетание потребительских свойств товаров, продуктов, услуг, которые характеризуют их различия к лучшему (удовлетворение общественных потребностей, затрат, цен и т. д.), от того, что предлагают конкуренты» [45, с. 259]	Никитин А.Ф.
«Конкурентоспособность – это набор технических и экономических характеристик товаров, которые выгодно отличаются от аналогичного продукта с точки зрения степени удовлетворения потребительских интересов покупателя» [17, с 67]	Зайцев Н.Л.
«Конкурентоспособность – это обобщающий показатель жизнеспособности предприятия, его способность использовать его научно-технический, финансовый, кадровый и, конечно же, маркетинговый потенциал ... отражение результатов работы практически всех подразделений фирмы, так как а также ответ на изменения внешних факторов влияния» [16. с. 8]	Завьялов П.С.
«Конкурентоспособность – это концентрированное выражение инновационной способности предприятия адаптироваться к меняющимся условиям рыночной конкуренции, которое реализуется в предпринимательской идее, которая фокусируется на успехе удовлетворения товаров, услуг и экономической жизнеспособности своих функциональных действий» [9, с. 396]	Гарматюк К.С.

«Таким образом, по результатам изучения представленных в литературе определений конкурентоспособности можно сделать следующие вывод, что большинство определений акцентируют потребительскую составляющую рассматриваемого понятия; отдельные из них «выходят» на формулировку целей развития предприятия (получение прибыли, совершенствование деятельности и т.д.); доминирующей в определениях является трактовка конкурентоспособности как процесса достижения максимальной рыночной доли, обеспечиваемого наличием определенных характеристик» [44, с. 19].

По мнению Фасхиева Х.А., «конкурентоспособность предприятия ярко проявляется в следующих четырех «признаках»:

- потребители довольны товарами и готовы купить повторно

- продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
- общество, партнеры, государственные и социальные институты не имеют претензий к фирме;
- акционеры довольны положением дел на фирме, величиной дивидендов;
- работники довольны своим положением и гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой фирме» [41].

«Содержание термина «конкурентоспособность организации» во многих трактовках не устанавливает четкой взаимосвязи между конкурентоспособностью товара и организации. Более того, вариации определения конкурентоспособности организации столь значительны, что создают определенные затруднения в познании ее сущности и содержания» [44, с. 19].

Доказательством этого является одновременное существование трех подходов к определению сущности конкурентоспособности организации:

- определение его конкурентоспособности товаров;
- демаркация конкурентоспособности товаров и конкурентоспособность организации;
- установление конкурентоспособности организации.

Сторонниками первого из этих подходов являются Фатхутдинов Р.А., согласно которому «конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный продукт или услугу» [42, с. 17]; «Еремеева Н.В., Калачев С.Л., определяющая конкурентоспособность предприятия (фирмы, организации) как способность производить конкурентоспособную продукцию за счет эффективного использования ее ресурсного потенциала, качества организации производства и управления ею» [15, с. 16].

«Второй подход к определению сущности конкурентоспособности организации, устанавливающий ее отличия от конкурентоспособности

товара, более сложен с точки зрения предлагаемых исследователями трактовок» [44, с. 19].

«В этом подходе можно выделить несколько направлений трактовки анализируемого определения, исходя из его ключевого акцента:

На способность организации выдерживать конкуренцию:

- конкурентоспособность компаний – способность производителей и продавцов товаров конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары или стремящиеся проникнуть на рынки. В конкурентной борьбе за овладение рынками, привлечение покупателей компании используют рекламу, снижение цен и издержек производства, повышение качества продукции, оказание до продажных и послепродажных услуг, удовлетворение запросов отдельных групп потребителей» [34, с. 183];
- «конкурентоспособность предприятия зависит от его способности удовлетворять потребности потребителей лучше, чем это делают его конкуренты» [14, с. 52];
- «конкурентоспособность компании – способность компании отвечать требованиям конкурентного рынка» [26, с. 339];
- «конкурентоспособность предприятия – способность обеспечить лучшие предложения по сравнению с конкурирующей компанией» [26, с. 339].

На комплексную характеристику положения организации в конкурентной среде:

- «конкурентоспособность предприятия – комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-

технологических, кадровых и экологических» [27, с. 199].

- «конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции» [27, с. 199].

На преимущества и превосходство организации по сравнению с конкурентами:

- «конкурентоспособность фирмы – сравнительное преимущество данной фирмы по отношению к другим фирмам внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность фирмы является характеристикой продуктивного использования ресурсов» [27, с. 199];
- «конкурентоспособность предприятия – уровень его компетентности по отношению к другим предприятиям-конкурентам по таким параметрам, как технология, практические навыки и знания персонала, уровень стратегического и текущего планирования, качество (систем управления, производства, продукции), коммуникации» [18] и т.д.

Конкурентоспособность компании — это широкое понятие, характеризующее деятельность предприятия с позиций различных аспектов, связанных с управлением выпуском конкурентоспособной продукции (эффективный маркетинг, обучение персонала, внедрение технологий, оптимизация затрат и т.д.). Товаров (услуг) может быть несколько. Конкурентоспособная компания управляет портфелем продукции (услуг).

Фирмы, предлагающие на рынке продукцию с разным уровнем конкурентоспособности, также находятся в состоянии конкуренции, поэтому можно говорить и о применении понятия конкурентоспособности по

отношению к фирмам, предприятиям.

Понятия конкурентоспособности продукции и предприятия – это соотносимые между собой критерии части и целого. Способность предприятия выдерживать конкуренцию определяется уровнем конкурентоспособности продукции, а также методов, которые использует предприятие для своего функционирования на рынке [16, с.108].

Иными словами, конкурентоспособность предприятия определяется его способностью производить продукцию, которая является конкурентоспособной, что определяет автор А.В.Воронов [21, с.134]. Для достижения конкурентоспособности предприятия использует сильные стороны и концентрирует усилия в той сфере, которая является для нее наиболее оптимальной, что позволяет ей занять лидирующие позиции. Однако, нельзя говорить о том, что конкурентоспособность продукции и предприятия – это полностью идентичные понятия. Их разнят следующие характеристики:

«Конкурентоспособность продукции – это кратковременное понятие, а конкурентоспособность предприятия имеет длительный период действия» [24, с.121].

«Конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от всего ассортимента продукции и видов деятельности» [24, с.121].

«Конкурентоспособность продукции – это часть конкурентоспособности предприятия» [24, с.121].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это обобщающее понятие, которое включает в себя понятие конкурентоспособности продукции.

## 1.2 Теоретические основы исследования и факторы конкурентоспособности

«Можно выделить две основные формы конкуренции – внутриотраслевую и межотраслевую, каждая из которых обладает своими особенностями» [24, с.135].

Формы конкуренции представлены на рисунке 1.

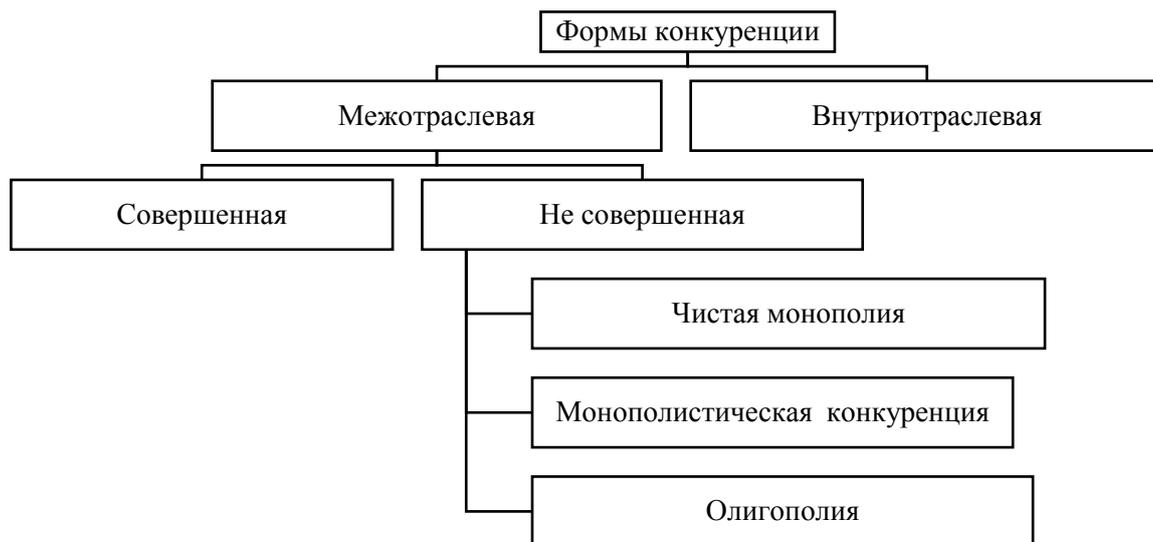


Рисунок 1 – Формы конкуренции

«Внутриотраслевая конкуренция представляет собой конкуренцию между хозяйствующими субъектами в рамках одной отрасли, что выражается в получении дополнительной прибыли одними фирмами, и ее потеря другими, на что оказывают влияние технические, организационные, финансовые факторы» [24, с.135].

«Межотраслевая конкуренция проявляется при конкуренции между предприятиями, которые относятся к разным отраслям, что имеет форму перелива капиталов из отраслей с более низкой нормой прибыли в отрасли с более высокой нормой» [24, с.135].

«В рамках межотраслевой конкуренции выделяют совершенную и несовершенную конкуренцию» [24, с.135].

«Для совершенной или свободной конкуренции характерно то, что на

рынке присутствует неограниченное число участников рынка; ресурсы, которые применяет фирма для осуществления своей деятельности, абсолютно мобильны; участники конкуренции обладают полным объемом необходимой информации для выбора; участники не могут оказывать на решения других участников» [24, с.135].

«В рамках несовершенной конкуренции выделяют чистую монополию, монополистическую конкуренцию и олигополию. Чистая монополия – это присутствие на рынке единственного производителя или продавца продукта, что предполагает полное отсутствие заменителей» [24, с.135].

«Монополистическая конкуренция представляет собой рыночную ситуацию, в рамках которой производители или продавцы предлагают похожую продукцию, которая, однако, не является идентичной. В рамках олигополии на рынке присутствует небольшое количество участников конкуренции» [21, с.154].

«Конкуренция связана с методами, которые используют фирмы в конкурентной борьбе, поэтому можно говорить также и о формировании ценовой и неценовой конкуренции» [22, с.155].

«Ценовая конкуренция реализуется за счет изменения цен, когда одна фирма реализует продукцию по ценам более низким, по сравнению с ценами конкурентов. Неценовая конкуренция ориентирована на предложение товаров, которые обладают более высоким качеством, надежностью, имеют более длительные сроки использования, более широкий ассортимент. Для неценовой конкуренции важными параметрами являются экологичность, безопасность, энергоемкость, эстетика» [13, с.187].

Конкурентоспособность предприятия обеспечивается воздействием внутренних и внешних факторов. Первые определяются руководством организации, поэтому их обеспечение – это условия грамотного и эффективного руководства.

«Определение факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, позволяет достичь определенного уровня конкурентного

преимущества, что позволит усилить его позиции на рынке. Четкое представление о факторах конкурентоспособности предприятия позволяет целенаправленно воздействовать на его повышение» [15].

«Анализ факторов позволяет выявить сильные и слабые стороны в деятельности своего предприятия и в работе конкурентов, что, с одной стороны, помогает избегать острых форм конкуренции, а с другой – использовать свои преимущества и слабости конкурента. Рассматривая факторы конкурентоспособности предприятия, можно утверждать, что в большинстве работ они оцениваются на основе эффективности производственной деятельности предприятия, конкурентоспособности продукции и маркетинговой деятельности» [15].

Внешние факторы практически не подвергаются влиянию организации. Примерами внешних факторов являются: государственная политика, экономическое развитие страны, научно – технический прогресс, государственное страхование, государственная система стандартизации и сертификации и многое другое.

Примерами внутренних факторов являются организационная структура предприятия, квалификация сотрудников, качество управления, система менеджмента, развитость сбытовой сети, применение информационных технологий, привлечение инвестиций и многое другое.

Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий представлена в Приложении А.

Как пишет автор (Грахов), Зарубежные и отечественные ученые, такие как Ф. Котлер, О.А. Комаров, А.Н. Чубинский, П.С. Завьялов, А.Н.Захаров, А.В. Глухов, М.В.Ахматова, Р.А. Фатхутдинов, В.Г. Шемотов и др., «внесли свой вклад в решение назревших проблем управления конкурентоспособностью, а так же ими были разработаны методические и теоретические основы оценки конкурентоспособности организации» [24, с.121]. На сегодняшний день существуют наиболее известные модели и методы оценки конкурентоспособности, которые следует разделить на две

группы:

- аналитические (метод рейтинговой оценки, оценка на основе расчета рыночной доли, SWOT-анализ, оценка на основе теории эффективной конкуренции, оценка на основе мотивационного комплекса оценки товарных систем «МКОТС»);
- графические (методика сравнительного анализа конкурентов, матричный метод, модель «привлекательность рынка», модель Портера).

«Для того, чтобы система оценки конкурентоспособности организаций была наглядной, в сводной таблице приведены результаты выполненной авторами классификации методов (моделей) оценки конкурентоспособности организаций по группам методов оценки конкурентоспособности организации: 1 группа. Аналитические методы оценки конкурентоспособных предприятий, 2 группа. Графические методы оценки конкурентоспособных строительных предприятий» [15].

«Например, французские экономисты А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе, анализируя факторы конкурентоспособности предприятия, предлагают свою систему систематизации – гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» (рисунок 2)» [15].

«Представляя на одном рисунке многоугольник степени значимостей условий конкурентоспособности для различных компаний, делается допустимым осуществление анализа их конкурентоспособности согласно различным факторам. В результате подобного изучения могут являться выявлены сильные и слабые стороны данного предприятия» [15].

«Достоинством данного способа исследования возможностей предприятия является его наглядность. К недостаткам такого подхода можно отнести отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере то или иное предприятие-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность» [8].

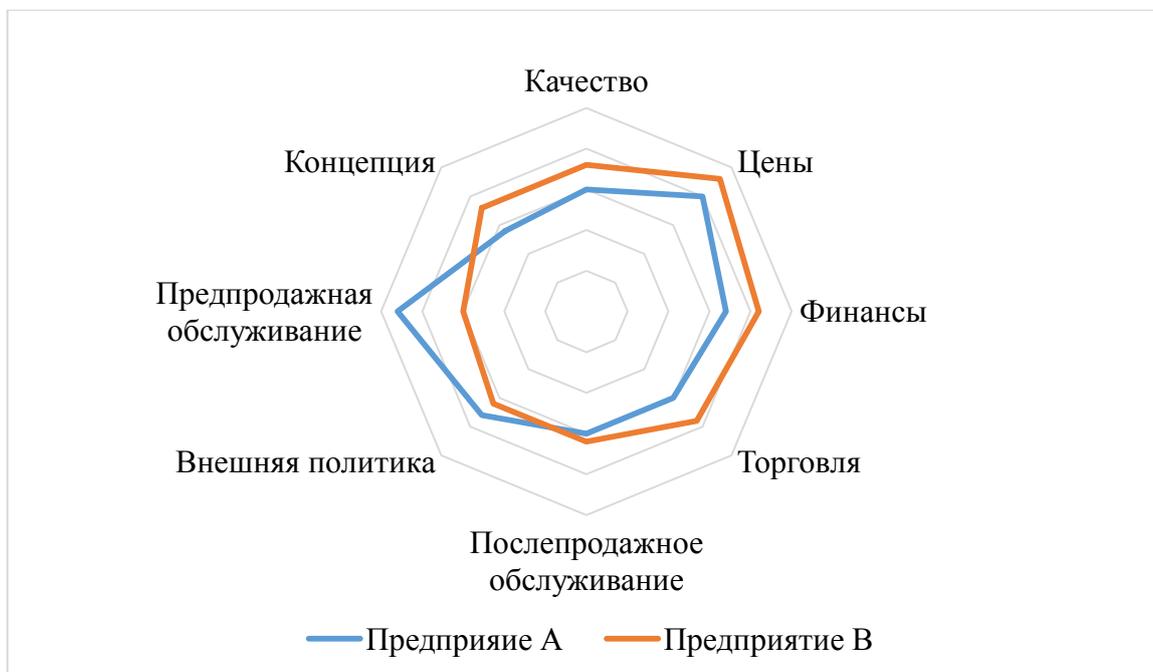


Рисунок 2 – «Многоугольник конкурентоспособности» (по А. Олливье, А. Дайан и Г Урсе)

«Необходимо отметить, что все представленные в современной науке методы оценки конкурентоспособности организации не дают полного и точного анализа организаций, так как их использование не учитывает всех аспектов деятельности организации в рыночной экономике» [8].

В свою очередь стратегической задачей предприятия, оказывающего услуги потребителю как субъекта потребительского рынка, по нашему мнению, являются создание, поддержка и развитие конкурентных преимуществ.

### 1.3 Методический инструментарий оценки конкурентоспособности

В основе оценки конкурентоспособности лежит исследование потребностей людей, которые являются потребителями и делают выбор в пользу определенной продукции из всех товаров, которые предлагаются на рынке. Процесс оценки конкурентоспособности продукции состоит из этапов, представленных на рисунке 3 [31, с.67].

Выбор методики, которая будет использоваться, должен полностью соответствовать целям оценки.

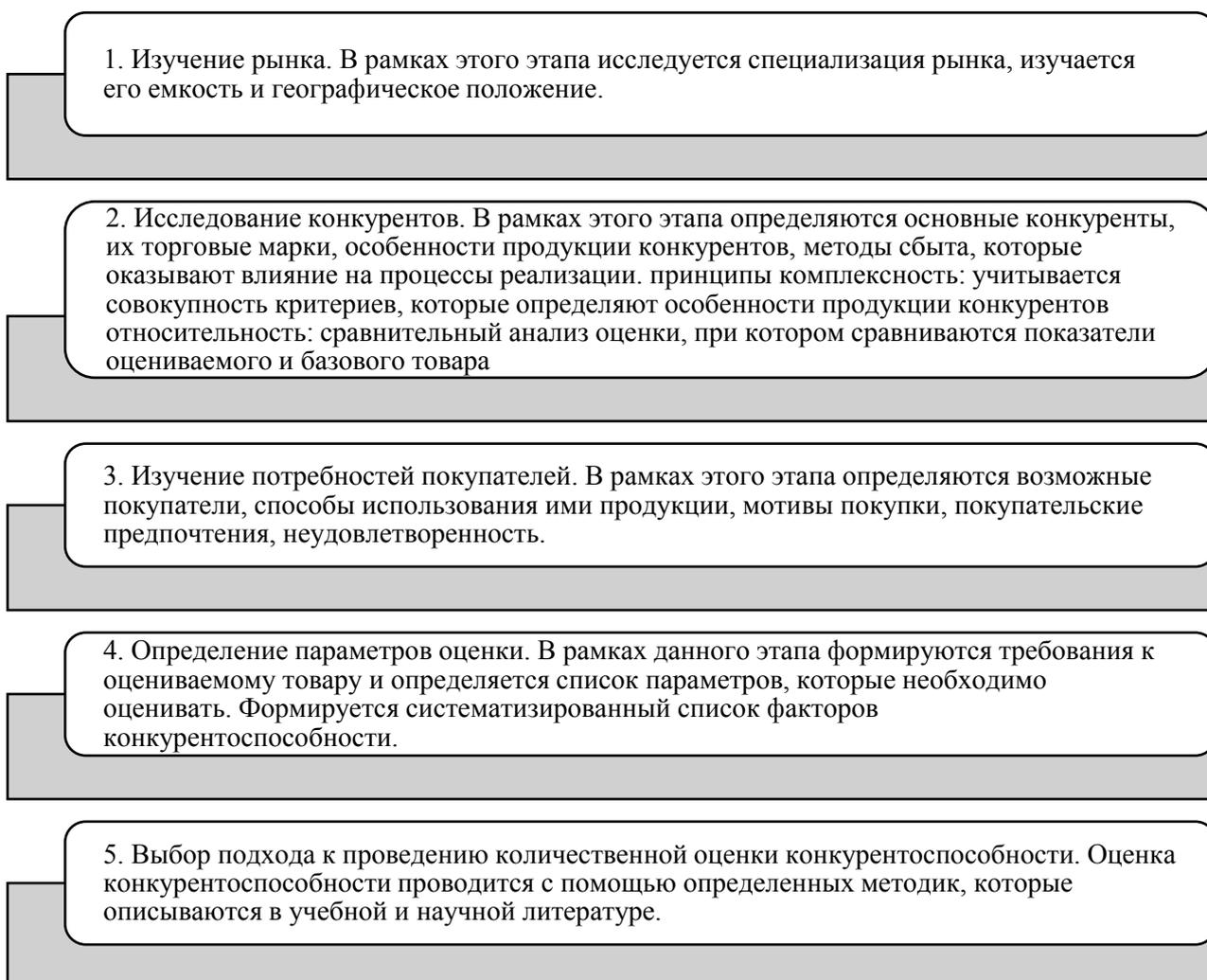


Рисунок 3 – Этапы оценки конкурентоспособности продукции

«При оценке конкурентоспособности могут учитываться группы показателей:

- отражающих сущность коммерческой идеи;
- технических, коммерческих и экономических, которые характеризуют сам продукт и его качества;
- характеризующих условия сбыта и эксплуатации;
- характеризующих социально – психологическое восприятия

продукции» [32].

Оценка информационных продуктов и определение их конкурентоспособности имеет свои особенности, что определяет специфика самих продуктов, которые не имеют материально – вещественной формы.

Для оценки конкурентоспособности могут быть использованы различные методики, большинство из которых являются универсальными и могут быть использованы для оценки конкурентоспособности любых предприятий.

«Рассмотрим содержание комплексной методики оценки конкурентоспособности предприятия, которая представляет собой модель оценок положения фирмы и конкурентов по основным параметрам. Автором данной методики является Фатхутдинов Р.А., методика изложена в работе «Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент» [32].

«Конкурентные преимущества, которые будут оцениваться, представлены перечнем следующих показателей деятельности предприятия, например: конкурентоспособность продукта; эффективность маркетинга предприятия; его имидж и т.д.» [32].

«Конкурентоспособность продукта. В рамках выбранной методики с ориентацией на конкретные характеристики товаров могут использоваться три метода оценки, позволяющих получить количественные критерии: дифференциальный, интегральный и смешанный. В качестве параметров используются степень удовлетворения потребностей покупателей или технологические (экономические) параметры» [29, с.96].

«Дифференциальный метод основывается на том, что сопоставляются единичные значения, характеризующие качество продукта, и базовые значения, что позволяет установить их соотношение. Параметры в процессе оценки могут принимать разные значения, что зависит от базы сравнения, поэтому коэффициенты соотношений могут быть получены в диапазоне от 0 до 1. Поскольку значения параметров при определении

конкурентоспособности товаров могут иметь разные значения в зависимости от базы сравнения, то их коэффициенты соотношений могут принимать значения от 0 до 1. Когда параметры продукции не могут быть оценены количественно, то в практике применяют экспертные методы, задающие балльную оценку» [32].

«В баллах оценивается и сам продукт, и базовый продукт. Недостатком данного метода оценки конкурентоспособности является то, что он позволяет установить степень конкурентоспособности продукции только по одному параметру, а каждый вид продукции имеет в восприятии потребителя несколько важных параметров, на которые он ориентируется при выборе» [38].

«Именно поэтому данный метод применяется в основном тогда, когда за базу сравнения принимается степень удовлетворения потребности, а также нормативно – технологические требования» [38].

«Интегральные методы ориентируются на расчет отношений комплексных показателей, которые позволяют увидеть влияние отдельных факторов на конкурентоспособность продукции.

В данном случае интегральный коэффициент конкурентоспособности определяется как сумма комплексных показателей по технологическим и экономическим параметрам. Также может применяться смешанный метод оценки, который сочетает в себе параметры, рассчитанные как дифференциальным, так и комплексным методом. Для данного метода самые важные единичные параметры остаются обособленными, а остальные объединяются в группы» [32].

«Эффективность маркетинговой деятельности. Данная оценка основана на выявлении отношения коммерческих результатов к затратам на коммерческую деятельность. Исходными данными для проведения анализа являются данные бухгалтерской (финансовой) отчетности и данные по отдельным счетам бухгалтерского учета.

Потенциалы оцениваются по шкале от 0 до 2 в соответствии со

следующими условиями: 0 – не используется; 1 – используется не в полной мере; 2 – используется в полной мере» [32].

«Имидж предприятия. Любая фирма должна быть воспринимаема потребителями с позиции их выгоды, поэтому фирмы стремятся к удовлетворению запросов покупателей и соответствию их потребительских предпочтений. Рекламная активность позволяет расширять информацию о фирме и ее продуктах, что формирует имидж фирмы в глазах потребителей и, соответственно, их приверженность самой фирме при приобретении товара» [42].

«В маркетинге при проведении научных исследований была выявлена закономерность, заключающаяся в том, что намерения покупателей в отношении приобретения товаров связаны с использованием определенных торговых марок и представлений о фирмах, действующих на рынке» [32].

Успешность имиджа – это тесная взаимосвязь качественного предлагаемого фирмой товара, идентичности товара и добавленной стоимости. Она отражает намерения потребителей в отношении совершения покупок в будущем, так как самих потребителей устраивает все то, что ей предлагает фирма. Поэтому оценка имиджа также осуществляется через математический расчет, для чего используется формула 1:

$$K_{\text{им}} = Q_{\text{пз}} / Q_{\text{р}} \quad (1)$$

где  $Q_{\text{пз}}$  – объем повторных заявок в стоимостном выражении;

$Q_{\text{р}}$  – общий объем реализации.

Эффективность менеджмента. Большое значение имеет система управления или менеджмента, которая обеспечивает достижение организацией поставленных целей. В основе оценки эффективности менеджмента лежат количественные показатели, которые характеризуют эффективность и результативность менеджмента.

К критериям эффективности в целом относят:

- показатели достижения ожидаемых результатов;
- оценка достижения цели;
- сравнение вариантов управления и решения текущих управленческих задач между собой.

Так как менеджмент обеспечивает принятие управленческих решений, то должны оцениваться показатели, которые являются более значимыми при оценке деловой активности фирмы.

Для оценки эффективности менеджмента в большинстве случаев применяется показатель, который рассчитывается в соответствии с формулой 2.

$$K_{з.у.} = P_p / D_v, \quad (2)$$

где  $P_p$  – прибыль от реализации продукции;

$D_v$  – валовый доход.

Показатели, которые получают в результате оценки, должны быть приведены к сопоставимому виду.

Изложенный перечень показателей не являются зафиксированным, исчерпывающим, его состав может изменяться в зависимости от различных факторов, которые сопровождают деятельность фирмы на рынке.

Для систематизации методов оценки конкурентоспособности организации, по нашему мнению, Баумгартен Л.В. внесла значительный вклад, «обобщая методы в форме представления комплексного показателя оценки.

Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и производства ( $K$ ) следующего типа:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (3)$$

где  $K_i$  – единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом  $n$ .

Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции (K) на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i K_i, \quad (4)$$

где  $K_i$  – единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом  $n$ ;

$W_i$  – показатель значимости (веса)  $i$ -го единичного показателя конкурентоспособности;

Определение комплексного показателя конкурентоспособности организации через средние арифметические показатели конкурентоспособности отдельных видов продукции:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i / n, \quad (5)$$

где  $K_i$  – показатель конкурентоспособности  $i$ -й продукции организации;

$n$  – общее число продукции, производимой организацией;

Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \prod_{i=1}^n K_i^{W_i}, \quad (6)$$

где  $K_i$  – единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом  $n$ ;

$W_i$  – весомость (значимость) единичных показателей

конкурентоспособности;

П – произведение аргументов с номерами  $i = 1, 2, 3, \dots, n$ » [40].

Данное выражение путем логарифмирования преобразуется в линейную зависимость вида (формула 7);

Определение комплексного показателя конкурентоспособности продукции на основе полезного эффекта от ее потребления и цены потребления:

$$K_{H(K)} = \left( \sum_{i=1}^n X_{icp} / ЦП_{icp} \right)_{H(K)}, \quad (7)$$

где  $K_H$ ,  $K_K$  – соответственно конкурентоспособность оцениваемой продукции организации  $K_H$  и ее конкурента  $K_K$ ;

$X_{icp}$  – относительное значение  $i$ -го показателя качества;

$ЦП_{icp}$  – относительная цена потребления;

$n$  – количество учитываемых показателей качества.

Использование метода экспертных оценок из списка, ранее выбранных факторы, которые в наибольшей степени зависят от оценки конкурентоспособность. Для отдельных индикаторов показатели конкурентоспособности рассчитываются через отношение достигнутого значения показателя анализируемой организации к значению одного и того же показателя обычной «справочной» организации, которая имеет наилучшие значения для каждого показателя среди всех доступных конкурентов. Кроме того, полученные индексы сводятся к интегральному показателю. В зависимости от полученной ценности интегрального индикатора специально разработанная шкала определяет уровень конкурентоспособности организации.

Шкала оценки уровня конкурентоспособности организации Фролова Н.В. и Кашинцева Е.В. предлагают в виде интервалов:

0 – 0,3 – неудовлетворительно;

0,3 – 0,6 – удовлетворительно;

0,6 – 0,8 – хорошо;

0,8 – 1,0 – высокий.

Таким образом, подводя итоги, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность – это одна из основных характеристик, которая позволяет судить об успешности фирмы в рыночных условиях. Оценка конкурентоспособности рассматривается как важный этап, благодаря которому фирма может оценивать свои текущие конкурентные позиции, выявлять группы продуктов, которые позволяют ей идти вперед или, наоборот, тормозят ее развитие.

Конкуренция – это борьба, которая происходит между фирмами за наиболее выгодные условия, которые характеризуют параметры входа и выхода системы и обеспечивают максимальный результат, имеющий форму прибыли, в предпринимательской деятельности.

Конкурентоспособность – это способность фирмы опережать другие фирмы за счет использования преимуществ для достижения целей; реальная или потенциальная способность фирмы выдерживать уровень конкуренции, присущий рыночному сегменту, на котором она действует.

Данные понятия являются взаимосвязанными, но не синонимичными, так как конкурентоспособность продукции – это кратковременное понятие, а конкурентоспособность предприятия имеет длительный период действия; конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от всего ассортимента продукции и видов деятельности; конкурентоспособность продукции – это часть конкурентоспособности предприятия.

## **2 Анализ конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «НЕОТРЕЙД»**

ООО «НЕОТРЕЙД», именуемое в дальнейшем Общество, зарегистрировано Московской регистрационной палатой 17 марта 1998 года.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли. Общество выполняет государственные мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с действующим законодательством РФ.

На сегодняшний день ООО «НЕОТРЕЙД» – розничная торговая сеть, одна из первых сетей городских супермаркетов «Пеликан».

Торговая площадь супермаркетов «Пеликан» составляет от 400 до 2000 м<sup>2</sup>, а ассортимент, включающий в себя не только товары повседневного спроса, но и деликатесы со всех концов света, насчитывает до 15 000 наименований.

Торговая сеть в настоящий момент активно работает над обновлением собственных супермаркетов. Новая концепция развития «Пеликан» призвана создать все условия для комфортного совершения покупок за счет эффективной организации торгового зала и его зонирования, светового и цветового оформления, созданных на основе предпочтений покупателей.

Миссия и цель деятельности ООО «НЕОТРЕЙД» отображены на рисунке 4.

Организационная структура ООО «НЕОТРЕЙД» – линейно-функциональная. Наглядно структура управления ООО «НЕОТРЕЙД» представлена в Приложении Б.

В условиях супермаркета линейно-функциональная организационная структура позволяет соблюсти принцип единоначалия, способствует быстрой реакции в ответ на прямые указания. Налицо ясно выраженная

ответственность и единство распорядительства.

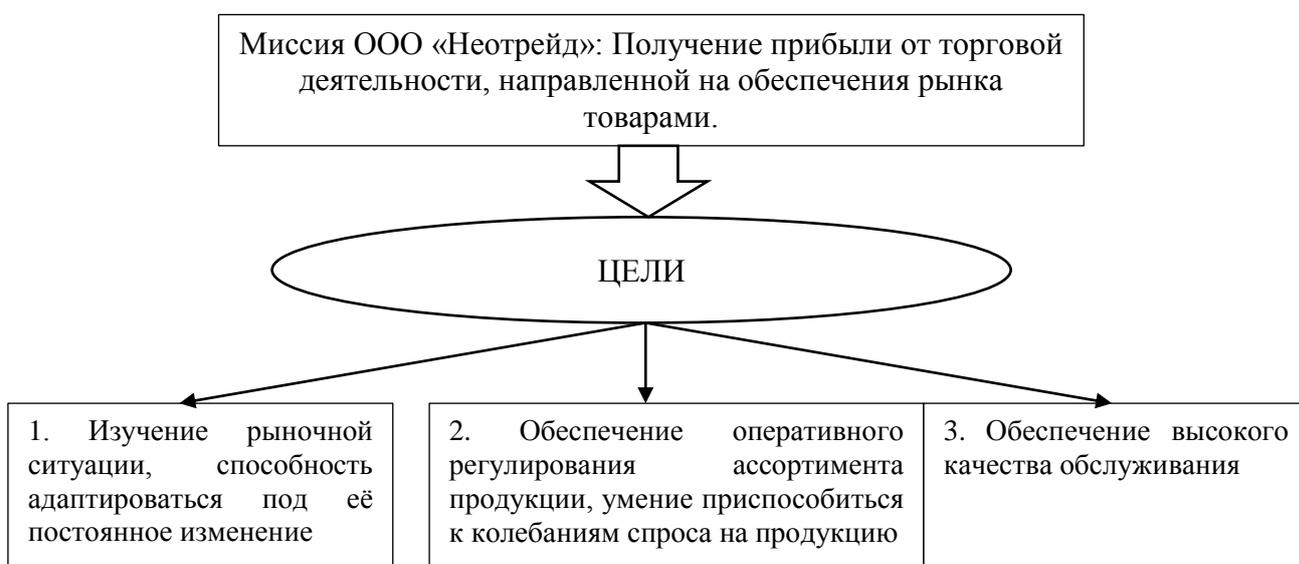


Рисунок 4 – Миссия и цели функционирования ООО «НЕОТРЕЙД»

Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и площадей. Работу служб транспортной службы оценивают показателями времени простоев и затрат на выполнение работ и т. д. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

В супермаркете имеет место вертикальное разделение труда по специализированным линиям. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю

представляет сферу контроля.

Руководство текущей деятельностью супермаркета «Пеликан» осуществляется управляющий, который решает основные вопросы текущей деятельности супермаркета, осуществляет подбор и расстановку кадров, издает приказы, инструкции, распоряжается в пределах полномочий имуществом и средствами организации, заключает соглашения, договоры, контракты и иные сделки, другими словами осуществляет стратегическое планирование, координирование коммерческой, финансово-хозяйственной деятельности магазина. В соответствии со сметой расходов, утверждает штатное расписание фирмы, устанавливает должностные оклады.

Структуру каждого супермаркета образуют 5 подразделений: служба контроля, торговый отдел, торговый зал, отдел кассовых операций и производственный цех.

Торговый отдел и торговый зал супермаркета «Пеликан» занимается организацией торгового процесса. В подчинении администратора торгового отдела находятся менеджеры торговых залов, менеджеры по работе с клиентами, а также водители и грузчики. В подчинении заведующего секцией торгового зала находятся старший продавец и продавец-кассир.

Администратор торгового зала несет ответственность за экстерьер и интерьер магазина, наличие товара на полках и их ротацию по срокам хранения. В должностные обязанности администратора входят: осуществление контроля в торговом зале магазина, координация и контроль деятельности продавцов.

Основная нагрузка ложится на продавца, от квалификации которого зависит скорость и качество обслуживания населения. Продавцы предлагают и показывают товар покупателям, предоставляют информацию о них, дают консультацию и помощь в выборе новых и сопутствующих товаров. Кроме того, они выполняют такие технологические операции, как нарезка, отмеривание, взвешивание и упаковка товаров, производят расчет с покупателем.

На отдел кассовых операций возложена функция по приему денежной наличности. Работой данного отдела заведует старший кассовой зоны, в подчинении которого находятся старший кассир и кассир-контролер.

Производственный цех занимается производством полуфабрикатов, салатов и кулинарии.

ООО «НЕОТРЕЙД» проводит согласованную ценовую и ассортиментную политику с поставщиками и осуществляет продвижение продукции на территории г. Москва.

Обязанности ООО «НЕОТРЕЙД»:

Ежемесячно к 3-му числу предоставлять поставщику информацию о своих продажах.

При выполнении абсолютно всех своих обязанностей ООО «НЕОТРЕЙД» получает от поставщиков хорошие скидки, которые помогают получить большую прибыль от реализации продукции.

Самый простой, хотя и не всегда самый эффективный путь работы с поставщиками – занять жесткую позицию на переговорах о закупке и стараться получить самые лучшие условия. Отношения, которые строятся таким образом, называют отношениями по принципу экономической целесообразности, или оппортунистическими. Такой подход в краткосрочной перспективе может дать положительные результаты, но в долгосрочной не всегда эффективен. Партнерство – это принципиально другой тип отношений с поставщиком.

Конечно, возможны и промежуточные варианты. Отдел снабжения и продаж ООО «НЕОТРЕЙД», например, кроме сделки с рыночной конкуренцией (экономическая целесообразность) и альянса (стратегическое партнерство) рассматривает варианты координации (выборочная конкуренция) и кооперации (выборочное партнерство).

От местных поставщиков доставка товара осуществляется по заказу, оплата производится по графику расчетов. Заказы мелкими партиями, в объемах равных продажам за неделю.

С иногородними поставщиками общение по факсу или электронной почте, оплата по безналичному расчету, при необходимости корректировку на объемы. Если оплата осуществляется по предоплате – груз отправляют поставщики, счет выставляет транспортная компания, после отправки груза на основании транспортной накладной, вместе с грузом или через почту получают оригиналы документов.

По приходу товар проверяется по количеству и качеству, если есть расхождения, то проводятся корректировки (или деньги возвращают, или осуществляют допоставку товара, возможно включение недопоставки в счет будущих поставок). Заказы осуществляются по мере необходимости большими партиями. Доставка производится железнодорожным транспортом, в вагоне или контейнером, в зависимости от поставляемого товара. Грузоперевозка осуществляется транспортной компанией ООО «Лоджистика». Доставка товара занимает в среднем 5 дней.

Компанией предлагаются товары для покупателей с различными запросами, как относящиеся к высокому ценовому сегменту, так и дешевые. Заказывая товар, заказчики отдают предпочтение целому ряду существенных преимуществ сотрудничества с надежной компанией. Среди них особо стоит отметить высокое качество услуг и оперативность. За счет слаженной работы команды менеджеров поставки осуществляются максимально быстро. Гибкая ценовая политика компании позволяет заказывать товар фирмам любого уровня.

В таблице 2 представлены основные экономические показатели, характеризующие деятельность компании ООО «НЕОТРЕЙД».

Данный анализ проведен на основании Приложения В и Г.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «НЕОТРЕЙД» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Выручка от реализации ООО «НЕОТРЕЙД», тыс. руб.	6778274	6688066	7107521	-90208	419455	98,7	106,3
Среднесписочная численность работающих, чел	2154	2548	2596	394	48	118,3	101,9
Производительность труда, тыс. руб.	3147	2625	2738	-522	113	83,4	104,3
Среднемесячный уровень оплаты труда ООО «НЕОТРЕЙД», тыс. руб.	35,4	36,3	37,6	0,9	1,2	102,6	103,4
Среднегодовая стоимость ОПФ ООО «НЕОТРЕЙД», тыс. руб.	94599	91421	83890	-3178	-7531,0	96,6	91,8
Себестоимость продаж ООО «НЕОТРЕЙД», тыс. руб.	5797769	5155555	5635121	-642214	479566	88,9	109,3
Фондоотдача, руб./руб.	71,65	73,16	84,72	1,50	11,57	102,1	115,8
Фондоемкость, руб./руб.	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	97,9	86,3
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	0,86	0,77	0,79	-0,08	0	90,1	102,9
Прибыль от продаж ООО «НЕОТРЕЙД», тыс. руб.	-255834	41151	35433	296985	-5718	-16,1	86,1
Чистая прибыль	9136	8305	16682	-831	8377	90,9	200,9
Капитал предприятия ООО «НЕОТРЕЙД», тыс. руб.	1548242	1635846	1792046	87604	156200	105,7	109,5

По результатам краткого анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «НЕОТРЕЙД» за 2017-2019 гг. можно сказать следующее:

Выручка от реализации на конец 2018 г. снизилась по сравнению с

2017 г. на 1,3 %, в 2019 г. возросла по сравнению с 2018 г. на 6,3 %.

Численность работников в 2019 г. составила 2596 человек, что на 1,9 % больше уровня 2018 г.

Однако, несмотря на увеличение объемов продаж, прибыль от реализации в отчетном году снизилась по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что является отрицательным моментом в деятельности организации.

В целом можно сказать, что ООО «НЕОТРЕЙД», увеличив объем продаж в 2019 г. по сравнению с 2018 г, сократило прибыль от продаж, при этом за счет увеличения прочих расходов организации чистая прибыль в 2019 г. возросла более чем в 2 раза по сравнению с прошлым годом. Данное увеличение чистой прибыли является временным фактом, поскольку прибыль была получена от реализации прочих видов деятельности, которые не относятся к основным.

Далее представим оценку ликвидности, которую начнем с сопоставления групп активов по степени их ликвидности с пассивами, сгруппированными по срокам погашения. Анализ ликвидности баланса за 2019 г. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка ликвидности баланса ООО «НЕОТРЕЙД» за 2019 г.

Актив	Сумма тыс. руб.		Пассив	Сумма тыс. руб.		Платежный излишек (недостаток), тыс. руб.	
	на	на		на	на	на	на
	начало 2019 г.	конец 2019 г.		начало 2019 г.	конец 2019 г.	начало 2019 г.	конец 2019 г.
А1	81038	96846	П1	1307989	1426005	-1226951	-1329159
А2	169854	237506	П2	264121	294188	-94267	-56682
А3	904074	984346	П3	0	0	904074	984346
А4	480880	473348	П4	63736	71853	417144	401495
	1635846	1792046		1635846	1792046	0	0

По результатам анализа баланса ООО «НЕОТРЕЙД» на начало 2019 г. выполняется только одно неравенство – медленно реализуемые активы

больше меч, долгосрочные пассивы. На конец года также выполняется только одно неравенство. Следовательно, можно сделать вывод, что в 2019 г. у ООО «НЕОТРЕЙД» наблюдается дисбаланс денежных средств и их эквивалентов для покрытия наиболее срочных обязательств.

Проведем оценку платежеспособности ООО «НЕОТРЕЙД».

В соответствии с Федеральным законом РФ от 26.10.2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)» №127-ФЗ [4], неплатежеспособным считается такое предприятие, которое неспособно в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев с момента наступления даты платежа.

Для оценки перспективной платежеспособности на основе данных баланса рассчитаем следующие показатели ликвидности, приведенные в таблице 4.

Таблица 4 – Коэффициенты ликвидности ООО «НЕОТРЕЙД»

Наименование показателя	Норматив	Способ расчета	2017 г.	2018 г.	2019 г.	ОТКЛОНЕНИЕ, ±
Коэффициент абсолютной ликвидности ООО «НЕОТРЕЙД»	$L2 \geq 0.1 - 0.7$	$L2 = A1 / (П1 + П2)$	0,044	0,052	0,056	0,012
Коэффициент быстрой ликвидности ООО «НЕОТРЕЙД»	$L3 \approx 1$ $opt = 0.7 - 0.8$	$L3 = (A1 + A2) / (П1 + П2)$	0,164	0,160	0,194	0,030
Коэффициент текущей ликвидности ООО «НЕОТРЕЙД»	$L4 \approx 1.5 - 2$	$L4 = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$	0,713	0,735	0,767	0,054
Общий показатель ликвидности ООО «НЕОТРЕЙД»	$L1 \geq 1$	$L1 = (A1 + 0.5A2 + 0.3A3) / (П1 + 0.5П2 + 0.3П3)$	0,292	0,304	0,325	0,033
Общий коэффициент покрытия ООО «НЕОТРЕЙД»	$L10 > 2 - 2.5$	$L10 = (A1 + A2 + A3) / ((П1 + П2 + П3))$	0,713	0,735	0,767	0,054

Продолжение таблицы 4

Наименование показателя	Норматив	Способ расчета	2017 г.	2018 г.	2019 г.	ОТКЛОНЕНИЕ, ±
Коэффициент манёвренности функционирующего капитала ООО «НЕОТРЕЙД»		$L5 = A3 / ((A1+A2+A3) - (П1-П2))$	24,347	8,138	5,267	-19,079
Доля оборотных средств в активах ООО «НЕОТРЕЙД»	$L6 \geq 0.5$	$L6 = (A1+A2+A3) / Б$	0,687	0,706	0,736	0,049
Коэффициент обеспеченности собственными средствами ООО «НЕОТРЕЙД»	$L7 \geq 0.1$	$L7 = (П4-A4) / (A1+A2+A3)$	-0,403	-0,361	-0,304	0,098

Как следует из данных таблицы 4, в 2019 г. прослеживается небольшая положительная динамика показателей ликвидности. Об этом свидетельствует увеличение коэффициента текущей ликвидности, показывающего платежные возможности предприятия при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализацией сырья материалов со склада, но и продажи, в случае нужды, прочих элементов оборотных активов. При этом, коэффициент находится ниже нормы на протяжении 2017-2019 гг.

Коэффициент быстрой ликвидности, характеризующий ожидаемую платежеспособность предприятия на период, равный средней продолжительности одного оборота дебиторской задолженности, увеличился с 0,164 в 2017 г. до 0,194 в 2019 г., что связано с опережающим приростом дебиторской задолженности.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывающий, какую часть краткосрочных обязательств предприятие может погасить в текущий момент, увеличился с 0,044 в 2017 г. до 0,056 в 2019 г.

Таким образом, ООО «НЕОТРЕЙД» на конец анализируемого периода может погасить краткосрочные обязательства при срочном требовании кредиторов. Динамику показателей ликвидности представим на рис. 5.

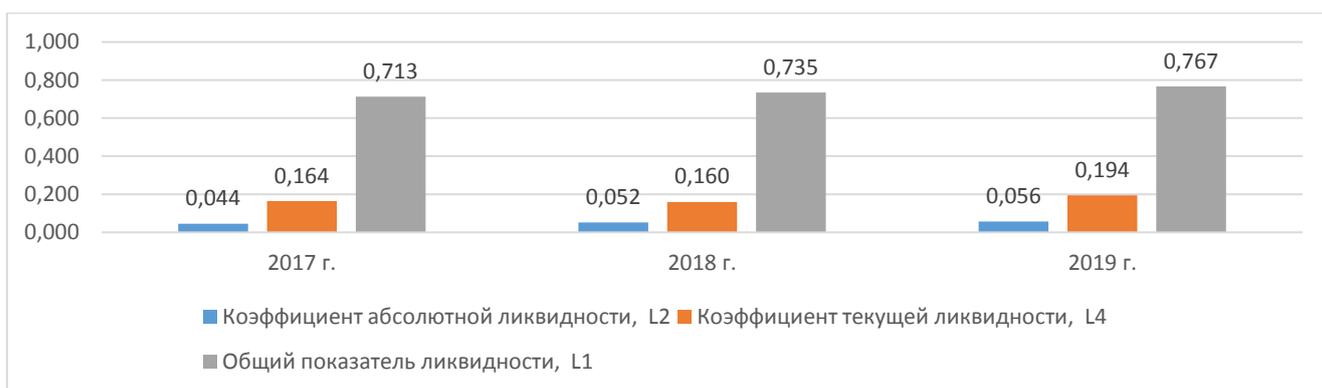


Рисунок 5 – Динамика показателей ликвидности ООО «НЕОТРЕЙД»

Таким образом, из рисунка 5 следует, что доля оборотных средств в активах составляет 73,6 %, что соответствует рекомендованным значениям.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности организации

Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения (таблица 5) и непосредственного окружения.

Таблица 5 – Анализ макроокружения ООО «НЕОТРЕЙД»

Факторы	Влияние на ООО «НЕОТРЕЙД»	Возможности	Угрозы
Социальный фактор воздействия на ООО «НЕОТРЕЙД»			
Демографическая ситуация в регионе	Чем больше уровень населения, тем больше объемы продаж	В	-
Техника реализации товара	Развитие техники, оборудования улучшает (увеличивает) объемы продаж	В	-
Экономический фактор воздействия на ООО «НЕОТРЕЙД»			
Экономический спад/подъем	Может положительно/отрицательно сказаться на прибыли	В	У
Инфляция в стране	Приведет к снижению рентабельности	-	У
Нормы налогообложения	Так же приведет к снижению прибыли	-	У

Продолжение таблицы 5

Факторы	Влияние на ООО «НЕОТРЕЙД»	Возможности	Угрозы
Политический фактор	воздействия на ООО «НЕОТРЕЙД»		
Нестабильность	Не произведет существенных изменений	-	-
Смена законодательных актов	Может повлиять объемы продаж, что может привести к снижению прибыли	-	У

Следовательно, на ООО «НЕОТРЕЙД» могут отрицательно влиять некоторые факторы (экономические, политические), что приведет к снижению объемов продаж. А наиболее значимыми являются социальные факторы, так как в основном от самого населения и его предпочтений зависит успех и прибыльность ООО «НЕОТРЕЙД».

Далее проведем SWOT- анализ для ООО «НЕОТРЕЙД». Сильные и слабые стороны были определены исходя из опроса руководителей рекламного агентства.

Таблица 6 – Сильные и слабые стороны ООО «НЕОТРЕЙД»

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможность предложить клиенту эксклюзивные товары	Сбои в поставках не по вине поставщиков
Отлаженная сеть взаимодействия с теле и радио каналами	Недостатки в рекламной политике, отсутствие рекламы самой организации
Предложение широкого ассортимента товара	Средний уровень цен
Качественные обслуживания, отсутствие жалоб со стороны заказчиков	Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)
Высокая рентабельность	Не полная загруженность производственных мощностей
Хорошая мотивация персонала	Квалификация персонала средняя. Не все сотрудники имеют спец. образование
Достаточная известность, агентство находится на рынке с 1998 г.	
Возможность расширения ассортимента товаров и услуг	

Проанализировав сильные и слабые стороны организации, можно построить матрицу SWOT- анализа, которая отразит основные возможности и угрозы организации.

Таблица 7 – Матрица SWOT-анализа ООО «НЕОТРЕЙД»

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	<p>Улучшение уровня жизни населения</p> <p>Изменение технологий предоставления рекламы</p> <p>Появление новых поставщиков</p> <p>Изменения вкуса потребителей</p>	<p>Изменение покупательских предпочтений</p> <p>Сбои технического состояния оборудования</p> <p>Снижение уровня жизни населения</p> <p>Рост темпов инфляции</p> <p>Ужесточение законодательства</p>
	<p>Снижение цен на услуги</p> <p>Совершенствование менеджмента</p> <p>Снижение безработицы</p> <p>Разорение и уход фирм-конкурентов</p> <p>Совершенствование технологии оказания услуг</p>	<p>Изменение уровня цен</p> <p>Появление новых конкурентов</p> <p>Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов</p> <p>Рост налогов</p> <p>Рост безработицы</p>
	<p>Неудачное поведение конкурентов</p>	<p>Ухудшение политической обстановки</p>
<p>Сильные стороны организации:</p> <p>Хорошая репутация среди потребителей;</p> <p>Выгодное местоположение;</p> <p>Хорошая система стимулирования персонала;</p> <p>Тщательный контроль за качеством оказания услуг;</p> <p>Квалифицированный персонал;</p> <p>Хорошая ценовая политика</p>	<p>Выход на новые рынки, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств; достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки;</p> <p>квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие новых технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;</p> <p>четкая стратегия позволит использовать все возможности.</p>	<p>Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии;</p> <p>появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;</p> <p>известность добавит преимуществ в конкуренции;</p> <p>достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.</p>

Продолжение таблицы 7

	Возможности	Угрозы
Слабые стороны: Отсутствие рекламы самой организации Средний уровень цен Неучастие персонала в принятии управленческих решений Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений	ООО «НЕОТРЕЙД» не в полном объеме проводит рекламные мероприятия самой компании, Снижение уровня цен, позволит получать сверхдоходы.	Появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; неблагоприятная экономическая ситуация в стране не удержит покупателей при изменении их вкусов.

Проведя SWOT – анализ и построив матрицу SWOT – анализа было выявлено, что организация деятельности ООО «НЕОТРЕЙД» нуждается в совершенствовании.

Поскольку стандартный SWOT-анализ отличается субъективностью оценки факторов, методика, использованная в данной работе, основывается на экспертном методе ранжирования альтернатив, а эксперты, привлеченные к оценке факторов, имеют высокий коэффициент весомости высказываний:  $K_b \geq 0,65$ .

Для проведения оценки будет использован комплексный дифференциальный метод, общая методика которого рассмотрена в п.1.3. В основе комплексной оценки конкурентоспособности предприятия лежит утверждение о том, что конкурентоспособные предприятия имеют аналогичный спектр услуг, ассортимент реализуемых товаров.

Для анализа конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» были определены основные его конкуренты: сеть супермаркетов «Купи ТУТ», «Пятерочка», «Магнит».

Причиной выбора именно этих компаний является то, что они:

– супермаркеты находятся в территориальной близости от

супермаркетов ООО «НЕОТРЕЙД»;

- близкий ассортимент;
- придерживаются сопоставимой ценовой политики.

Сбор информации для проведения данного анализа был выполнен специалистами компании ООО «НЕОТРЕЙД» в марте 2020 г. с помощью анкетирования заказчиков, а также оценка информации об основных конкурентах компании, представленная в открытых источниках интернета и на сайте РОССТАТ. Окончательную Оценка конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» проводилась сотрудниками данной организации, а именно: генеральным директором, бренд – менеджером и директором по работе с ключевыми партнерами.

Представленные компании необходимо разделить на лидеров, претендентов, последователей и нишеров, для чего оценивается масштаб деятельности в баллах, для чего используются первичные факторы, характеризующие ИСС. Определяется сумма баллов, фирмы ранжируются в соответствии с полученными баллами от большего к меньшему. Фирмы, имеющие больший балл, будут являться лидерами, меньший балл – нишерами. На основании проведенного анализа была составлена таблица 8.

Таблица 8 – Положение фирм, действующих на рынке в г. Тольятти

Конкуренты	Итог в баллах	Положение	Объем выручки, тыс. руб.	Доля на рынке, %
«Магнит»	15	Претендент	16 436 142	9,62
ООО «НЕОТРЕЙД»	13	Последователь	7 107 521	4,16
«Пятерочка»	16	Лидер	29 882 342	17,49
«Купи ТУТ»	9	Нишер	4 698 481	2,75
Прочие супермаркеты	-	-	112 729 383	65,98
Итого на рынке	-	-	170 853 870	100

Критериями оценки были: срок нахождения фирмы на рынке; охват рынка; наличие сайта; представление информации о деятельности фирмы, ее продуктах и услугах в сети интернет; широта ассортимента; известность

фирмы. В результате было определено, что лидером является сеть супермаркетов «Пятёрочка», а оцениваемая фирма ООО «НЕОТРЕЙД» последователь. Претендентом является компания «Магнит», а нишером – ООО «Купи ТУТ».

Для оценки конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» генеральным директором, бренд – менеджером и директором по работе с ключевыми партнерами, по результатам были отобраны следующие критерии: качество обслуживания клиентов, ценовая политика, уровень рекламной активности, имидж, состояние материально-технической базы, квалифицированность персонала, широкий спектр ассортимента товаров и услуг.

Каждому фактору был присвоен вес, исходя из его значимости для успеха на рынке. Ключевые конкурентные преимущества каждого конкурента были оценены экспертами по пятибалльной шкале. Шкала имеет следующую градацию: 5-очень привлекательный, 4-привлекательный, 3 – неплохой, 2-непривлекательный, 1-очень непривлекательный. Для получения балльной оценки сначала эксперты индивидуально устанавливали значение для каждого конкурента, затем путем суммирования и деления получалась средняя балльная оценка по каждому критерию каждого конкурента, при этом полученное значение округлялось.

Рассмотрим стратегический профиль конкурентов и составим таблицу 9.

Таблица 9 – Стратегические профили конкурентов

Фактор	ООО «НЕОТРЕЙД»	«Пятёрочка»	«Магнит»	«Купи ТУТ»
1	2	3	4	5
Качество обслуживания клиентов	4	4	3	3
Ценовая политика	4	3	3	3

Продолжение таблицы 9

Фактор	ООО «НЕОТРЕЙД»	«Пятерочка»	«Магнит»	«Купи ТУТ»
1	2	3	4	5
Уровень рекламной активности	3	5	5	4
Имидж	4	5	4	3
Состояние материально-технической базы	4	5	5	3
Квалифицированность персонала	3	4	4	3
Широкий спектр ассортимента товаров и услуг	4	5	5	4
Итого	26	31	29	23

Далее рассмотрим метод оценки позиций конкурентов (таблица 2.9). Данный метод позволяет дать оценку конкурентоспособности предприятия путем суммирования взвешенных рейтинговых оценок для каждого из конкурентов.

Таблица 10 – Оценка позиции конкурентов

Фактор	Удельный вес, Q	ООО «НЕОТРЕЙД»	«Пятерочка»	«Магнит»	«Купи ТУТ»
Качество обслуживания клиентов	0,2	0,8	0,8	0,6	0,6
Ценовая политика	0,2	0,8	0,6	0,6	0,6
Уровень рекламной активности	0,1	0,3	0,5	0,5	0,4
Имидж	0,1	0,4	0,5	0,4	0,3
Состояние материально-технической базы	0,1	0,4	0,5	0,5	0,3
Квалифицированность персонала	0,1	0,3	0,4	0,4	0,3
Широкий спектр ассортимента товаров и услуг	0,2	0,8	1	1	0,8
Итого	1	3,8	4,3	4	3,3

Определена весомость факторов конкурентного преимущества:

- качество обслуживания клиентов – 0,2;
- ценовая политика – 0,2;
- уровень рекламной активности – 0,1;
- имидж – 0,1;
- состояние материально-технической базы – 0,1;
- квалифицированность персонала – 0,1;
- широкий спектр ассортимента товаров и услуг- 0,2.

Анализ конкурентов составлен на основании проводимого анализа в компании ООО «НЕОТРЕЙД». Как показало проведенное исследование, ООО «НЕОТРЕЙД» имеет конкурентное преимущество перед конкурентами только по фактору – ценовая политика.

Общий вес конкурентных преимуществ ООО «НЕОТРЕЙД» составляет 3,8, тогда как у его конкурентов «Пятерочка» – 4,3, «Магнит» – 4, и «Купи ТУТ» 3,3 балла. Из таблицы видно, что показатель конкурентоспособности у оцениваемого предприятия немного ниже, чем у лидера рынка.

Наглядно позицию ООО «НЕОТРЕЙД» между основными конкурентами можно представить на (рис. 6).

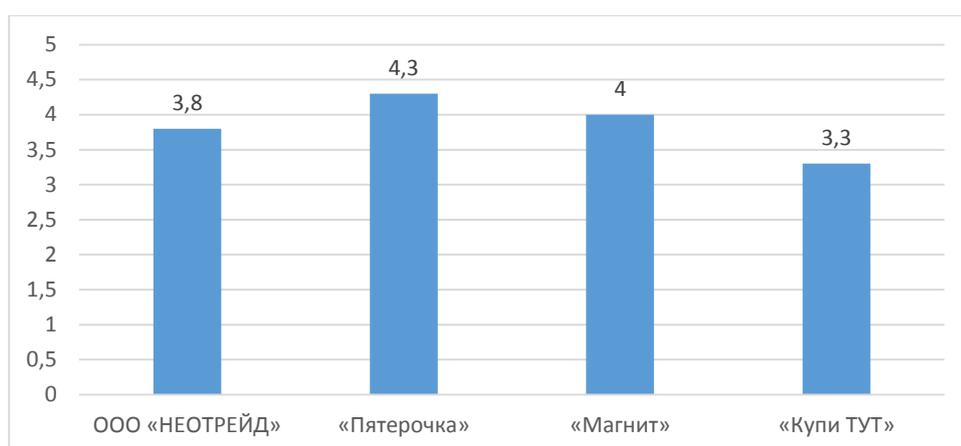


Рисунок 6 – Позиция ООО «НЕОТРЕЙД» между основными конкурентами на рынке

Учитывая полученные средние баллы по каждому из атрибутов, был построен многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности, представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности. Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятия друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому (рис. 7).



Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД»

Проведенный конкурентный анализ позволяет сделать вывод, что основной проблемой повышения конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» является известность фирмы, квалифицированность персонала и уровень рекламной активности.

Следовательно, основные пути повышения конкурентоспособности должны быть направлены на решение данной проблемы.

### **3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД»**

#### **3.1 Основные рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД»**

Для повышения уровня конкурентоспособности необходимо ориентироваться на сильные стороны, которыми обладает ООО «НЕОТРЕЙД» и на выявленные недостатки в результате анализа финансовой деятельности предприятия и оценки уровня КСП предприятия.

Среди сильных сторон выделим основные: реализация товаров и услуг, которые не реализуют и не оказывают другие компании.

По результатам анализа конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» были выявлены следующие недостатки:

– низкий уровень конкурентоспособности во многом связана с мероприятиями в сфере маркетинга, то есть недостатки в рекламе, ценообразования, уровень квалификации персонала на уровне среднего, отсутствие гибкости в принятии решений, связанных с реализацией, отрицательно сказываются на уровне конкурентоспособности.

Маркетинговые мероприятия недостаточно отработаны, в связи с чем ООО «НЕОТРЕЙД» проигрывает по показателям эффективности маркетинговой деятельности другим компаниям.

В процессе проведения анализа было определено, что недостаточно реализуется потенциал сегментации целевого рынка, товарной политики предприятия, персональных продаж и формирования общественного мнения.

Последняя составляющая позволяет увидеть взаимосвязанный недостаток, определенный в рамках внутренней конкурентоспособности – формирование имиджа предприятия.

Сведем основные недостатки ООО «НЕОТРЕЙД», которые снижают конкурентоспособность предприятия в таблицу.

Таблица 11 – Недостатки в деятельности предприятия

Недостатки компании в части обеспечения конкурентоспособности	Пути решения проблем
Тенденция к снижению уровня продаж, выручка от реализации возрастает за счет увеличения цены на услуги компании	Привлечение новых покупателей путем применения продуманного алгоритма
Не уделяет должное внимание работе конкурентов, компания может потерять долю на рынке	Создание отдела или подразделения в компании, которые будут отвечать за работу с конкурентами, слежение за изменениями в рыночных тенденциях и колебаниях.
Высокая зависимость от поставщиков Низкая работа в интернете, компания не предоставляет интернет-продажу Компания, не популяризированная на нужном уровне.	Расширение ассортимента товаров и услуг, например интернет-магазин
Средний уровень квалификации персонала	Повышение квалификации основных работников организации.

Изложенные проблемы оказывают негативное влияние в конечном итоге на финансовое состояние компании.

Все это позволяет увидеть тесную взаимосвязь между компонентами оцениваемой внутренней конкурентоспособности, которые можно представить в виде последовательности имидж → эффективность маркетинговой деятельности → конкурентоспособность продукта → улучшение финансового состояния.

Первое мероприятие – предлагается повысить квалификацию персонала организации.

В рамках реализации данного мероприятия предлагается один раз в 3 года повышать квалификацию специалистов, отвечающих за разработку и реализацию проектов повышения доходности компании.

Для обучения персонала в компании необходимо составить план внедрения обучающих программ (таблица 12). Даты и время обучения зависят от момента начала реализации проекта и могут отклоняться на несколько дней из-за рабочих и плановых мероприятий.

Таблица 12 – План-график обучающих программ

Сроки проведения	Наименование подготовки	Обучающая организация	Количество часов	Количество чел.	Затраты, руб.
26.09.20	Тренинг «Профессиональные продажи»	«Учебный центр» г. Тольятти	20	10	50000
17.09.20 - 01.10.20	Курс «Реклама по-новому»	Учебный центр, г. Тольятти	20	3	45000
ИТОГО					95000

Можно отметить, что обучение и улучшение навыков и умений в анализируемой организации следует всем ведущим работникам, от качества профессиональной деятельности которых зависит рентабельность всей коммерческой деятельности организации.

Обучение ведущих специалистов в ООО «НЕОТРЕЙД» будет осуществляться в различных формах. В частности, это будут: тренинг, вебинар, стажировка, курсы и семинар в организации ООО «НЕОТРЕЙД» с использованием в качестве образовательных программ дистанционное обучение, обучение вне компании. Такие формы обучения носят оперативный характер и обеспечивают достаточную целенаправленность подготовки.

Обучение сотрудников ООО «НЕОТРЕЙД» будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учётом приобретённых ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Сочетание данных факторов позволит:

– существенно увеличить прибыль компании ООО «НЕОТРЕЙД»;

- гарантированно увеличить объем продаж;
- разработать и внедрить конкурентоспособную торговую стратегию.

В качестве еще одного мероприятия, направленного на повышение конкурентоспособности организации, предлагается разработать и реализовать маркетинговую стратегию продвижения компании на рынке.

SMART-цель реализации маркетинговой стратегии: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке.

При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка.

Задачи реализации маркетинговой стратегии:

- определение основных направлений действий;
- разработка мероприятий, направленных на увеличения количества постоянных покупателей;
- реализация данных мероприятий;
- оценка эффективности.

Предлагаемая к реализации ООО «НЕОТРЕЙД» маркетинговая стратегия должна основываться на следующих направлениях – рисунок 8.

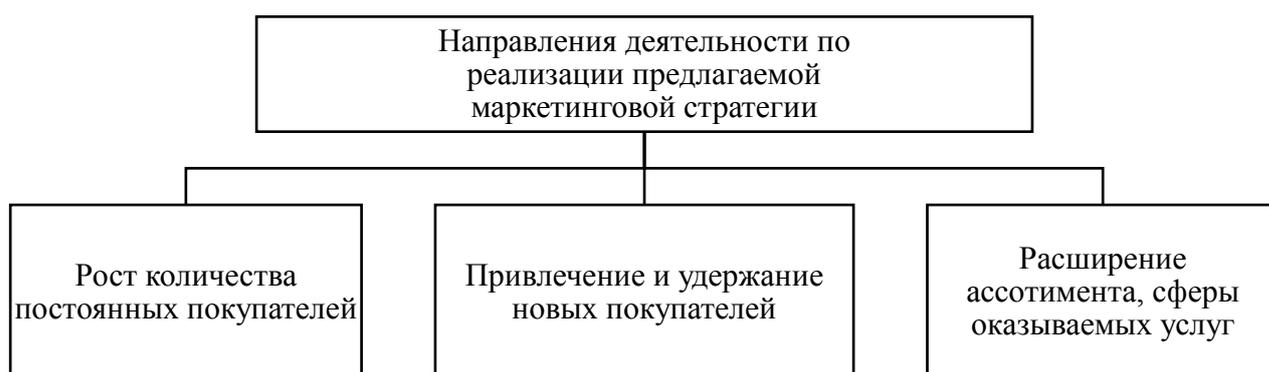


Рисунок 8 – Основные направления реализации предлагаемой маркетинговой стратегии

Рассмотрим действия по каждому предлагаемому направлению.

Увеличения количества постоянных покупателей можно добиться путем:

- создания базы постоянных покупателей, в которой должна содержаться следующая информация:
  - а) имя покупателей;
  - б) его контактный мобильный номер;
  - в) наличие почтового ящика и установленного на смартфон мессенджера;
- созданию базы постоянных покупателей будет также способствовать выдача карт постоянного покупателя, для получения которой нужно будет заполнить анкету, в которой в качестве вопросов должна содержаться вся перечисленная выше информация.

Карта постоянного покупателя должна накапливать бонусы, при накоплении которых постоянный покупатель имеет право потратить их на новую покупку.

Кроме того, карта постоянного покупателя может иметь следующие преимущества для ее держателя, он будет первым узнавать обо всех новшествах, акциях, проводимых компанией ООО «НЕОТРЕЙД».

Мероприятия по привлечению новых покупателей должны включать в себя:

- изготовление и размещение около входа или в непосредственной близости от супермаркетов ООО «НЕОТРЕЙД» наружной рекламы;
- ООО «НЕОТРЕЙД» может быть вовлечено в различные медиа-проекты: например, мероприятия, проходящие в честь какого-либо события в городе;
- развернутая рекламная кампания во всех видах СМИ (особенно в Интернет);
- максимальное использование социальных сетей для продвижения и популяризации ООО «НЕОТРЕЙД» (в том числе проведение какой-

либо игры с пользователями социальных сетей, призом в которой является чек на покупку товара в супермаркетах ООО «НЕОТРЕЙД».

Мероприятия по удержанию привлеченных покупателей должны включать в себя:

- анализ и постоянное совершенствование на его основе системы обслуживания покупателей. Необходимо проработать системы обслуживания, которые должны опираться на продуманные стандарты.
- отработка системы продаж. Главной задачей здесь является проведение постоянного анализа того, что покупается покупателями и в каком количестве, что позволяет формировать ключевые позиции. Результаты такого анализа позволяют увеличить продажи;
- проведение постоянной работы по обучению персонала техникам продаж. Поскольку аптечный рынок постоянно развивается фармацевты должны не просто продать товар, но знать по каждому товару информацию.

Для реализации маркетинговой стратегии, под руководством директора ООО «НЕОТРЕЙД» будет создана Команда проекта – условная организационная структура, созданная на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.

Далее представим матрицу ответственности проекта, которая определяет степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу.

Таблица 13 – Матрица ответственности проекта<sup>1</sup>

Процесс	Директор	Коммерческий директор	Начальник отдела продаж	Привлеченная организация
Разработка и утверждение проекта	У	РО		И
Разработка документации	У	РО		И
Заключение договоров на проведение рекламной компании	РУ	РО		И
Создание базы постоянных покупателей		РО	И	
Проведение рекламной компании		РО		И
Обучение персонала	У	Р	О	И

В процессе реализации проекта предполагается, что возможно возникновение рисков, которые могут существенно повлиять на развитие бизнеса (таблица 14).

Таблица 14 – Оценка проектных рисков

Риски	Низкие	Средние	Высокие
Невыполнение обязательств	+		
Превышение расчетной стоимости проекта		+	
Форс-мажор, материальный ущерб	+		
Низкий уровень достижения поставленной цели			+

Методы снижения рисков:

- полный расчет стоимости проекта. Учет доходов и расходов. Приемлемое соотношение собственных и заемных средств;
- исследование рынка (маркетинг);
- развитие рекламной кампании, поддержание качества предоставляемых услуг;
- качественный подбор квалифицированного персонала.

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что

<sup>1</sup> В таблице использованы следующие условные обозначения: Р – разрабатывает; О – отвечает; И – информируется; У – утверждает

необходимо вести точный учет доходов и расходов. Усиленное продвижение рекламы.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций

Традиционным способом оценки эффективности предложенных мероприятий является оценка эффективности как соотношение затрат и результата. В этом случае для оценки экономической эффективности стратегии, как правило, рассчитываются следующие показатели:

- изменение доходов организации;
- изменение расходов организации;
- динамика прибыльности и рентабельности.

Проанализируем суммарные расходы ООО «НЕОТРЕЙД» на реализацию разработанных мероприятий.

Проведем расчет расходов на выполнение предложенных мероприятий по выполнению разработанной маркетинговой стратегии ООО «НЕОТРЕЙД». Для этого составим бюджет расходов на рекламу на второе полугодие 2020 года – таблица 15.

Таблица 15 – Бюджет расходов на рекламу на второе полугодие 2020 года

Направление расходов		Сроки	Цена за единицу.	Сумма,
Вид	Единиц	проведения	тыс. руб.	тыс. руб.
Рекламный щтендер				
двухсторонний (раскладушка) перед входом в супермаркеты	1	с 01.07.2020	6,90	6,90
Рекламные растяжки в центре города	2	с 01.07.2020 по 31.12.2020	8,50	17,00
Рекламные ролики на радио				237,60

Продолжение таблицы 15

Направление расходов		Сроки	Цена за единицу.	Сумма,
Вид	Единиц	проведения	тыс. руб.	тыс. руб.
- Радио Дача	10 раз месяц, режим: 2 раза в день по 30 секунд; 3 месяца		33 рубля за секунду	59,40
- Русское радио	10 раз месяц, режим: 2 раза в день по 30 секунд	с 01.07.2020 по 31.12.2020	42 рубля за секунду	118,80
- Ретро FM	10 раз месяц, режим: 2 раза в день по 30 секунд; 3 месяца		40 рублей за секунду	59,40
Рекламные баннеры в Сети	6 раз в месяц по 15 дней	с 01.07.2020 по 31.12.2020	15000 за баннер	90,00
Массовая рассылка сообщений постоянным покупателям	2 раза в месяц на 300 человек	с 01.07.2020 по 31.12.2020	1,50 за человека	5,40
Рекламные акции	2 раза в месяц	с 01.07.2020 по 31.12.2020	5 000 за акцию	60
Итого расходов				416,90

Из таблицы 15 видно, что общая сумма расходов на рекламную кампанию второго полугодия 2020 года составила 417 тыс. руб., из которых большую часть составляют расходы на рекламные объявления на наиболее популярных среди лиц среднего и старшего возраста радиостанциях.

Кроме того, ежемесячно будут размещаться рекламные баннеры в Сети, а также по случаю проведения тех или иных запланированных мероприятий будут осуществляться рассылки в WhatsApp и Viber.

Расходы на реализацию предложенных мероприятий рассчитаем в таблице 16.

Таблица 16 – Бюджет расходов на реализацию предложенных мероприятий на второе полугодие 2020 года

Направление расходов		Цена за единицу, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Вид	Единиц		
Разработка интернет-магазина	1	1	150
Формирование базы постоянных покупателей (программное обеспечение)	1	15	150
Обучение персонала	1	95	95
Рекламная компания	1		416,5
Итого расходов			811,5

Общая сумма запланированных на второе полугодие 2020 года мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» составит 811,5 тыс. руб.

Программа предусматривает создание интернет-магазина, а также написание специальной программы по созданию и ведению базы данных постоянных клиентов.

Также предусматривается проведение рекламной компании и обучения персонала.

Таким образом, общая сумма расходов на выполнение запланированных мероприятий в рамках предлагаемой программы повышения конкурентоспособности составили 811,5 тыс. руб.

Прогнозируется, что с учетом выполнения предлагаемой маркетинговой стратегии и плана ее реализации количество покупателей увеличится как минимум на 3 %, что даже при сохранении среднего чека на уровне 2019 года, а также сохранения уровня выручки по прочим видам деятельности ООО «НЕОТРЕЙД» приведет к росту общей суммы выручки на 213 226 тыс. руб.

Себестоимость продаж предприятия возрастет на 169054 тыс. руб. Данная сумма обусловлена увеличением объемов продаж товаров – таблица 17.

Таблица 17 – Расчет экономической эффективности от реализации предложенных рекомендаций в ООО «НЕОТРЕЙД»

Показатели	2019 г.	Проект	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1. Выручка от реализации товаров, тыс. руб.	7 107 521	7 320 747	213 226	103,00
2. Себестоимость продаж (за счет увеличения объема продажи товара), тыс. руб.	5 635 121	5 804 175	169 054	103,00
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	1 472 400	1 516 572	44 172	103,00
4. Численность персонала всего, чел	2 596	2 596	0	100,00
5. Численность торгового персонала, чел.	1 947	1 947	0	100,00
6. Среднегодовая производительность труда одного работающего, тыс. руб.	3 650	3 760	442	105,00
7. Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,79	0,79	0,00	99,40
8. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1 436 967	1 437 779	812	100,99
в том числе				
за счет обучения персонала	-	95	95	-
за счет увеличения расходов на рекламу	-	417	417	-
за счет разработки интернет-магазина	-	150	150	
за счет формирования базы покупателей	-	150	150	
9. Прочие доходы, тыс. руб.	70 651	70 651	0	100,00
10. Прочие расходы, тыс. руб.	57 717	57 717	0	100,00
11. Прибыль от продаж, тыс. руб.	35 433	78 794	43 361	222,37
12. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	21 017	64 378	43 361	306,31
13. Чистая прибыль, тыс. руб.	16 682	51 370	34 688	307,94
14. Рентабельность продаж, %	0,50	1,08	0,58	-

Даже при условии увеличения себестоимости продаж, прирост прибыли от продаж составит 43361 тыс. руб. от уровня 2019 г.

Полученные предварительные расчеты говорят об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, поскольку:

- полученные доходы превысят сумму расходов на программу;
- произойдет прирост числа покупателей, а также выручки и прибыли от продаж.

Оценка изменения конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» после реализации предложенных мероприятий представлена в таблице 18. По нашему мнению, предложенные мероприятия позволят увеличить такие факторы конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» до максимума, как квалификация персонала, а также рекламная активность.

Таблица 18 – Оценка изменения конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» после реализации предложенных мероприятий

Фактор	Удельный вес, Q	ООО «НЕОТРЕЙД»	«Пятерочка»	«Магнит»	«Купи ТУТ»
Качество обслуживания клиентов	0,2	0,8	0,8	0,6	0,6
Ценовая политика	0,2	0,8	0,6	0,6	0,6
Уровень рекламной активности	0,1	0,5	0,5	0,5	0,4
Имидж	0,1	0,4	0,5	0,4	0,3
Состояние материально-технической базы	0,1	0,4	0,5	0,5	0,3
Квалифицированность персонала	0,1	0,5	0,4	0,4	0,3
Широкий спектр ассортимента товаров и услуг	0,2	0,8	1	1	0,8
Итого	1	4,2	4,3	4	3,3

Общий вес конкурентных преимуществ ООО «НЕОТРЕЙД» в результате реализации предложенных мероприятий возрастёт до 4,2. Предприятие вплотную приблизится к лидеру рынка.

Многоугольник конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» представлен на рисунке 9.



Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» после реализации предложенных мероприятий

В целом можно сделать вывод, что благодаря предложенным мероприятиям предприятие ООО «НЕОТРЕЙД» может занять лидирующее положение на рынке.

## Заключение

Подводя итог данной работы, был сделан вывод, что конкурентоспособность – это одна из основных характеристик, которая позволяет судить об успешности фирмы в рыночных условиях. Оценка конкурентоспособности рассматривается как важный этап, благодаря которому фирма может оценивать свои текущие конкурентные позиции, выявлять группы продуктов, которые позволяют ей идти вперед или, наоборот, тормозят ее развитие.

Конкуренция – это борьба, которая происходит между фирмами за наиболее выгодные условия, которые характеризуют параметры входа и выхода системы и обеспечивают максимальный результат, имеющий форму прибыли, в предпринимательской деятельности.

Конкурентоспособность – это способность фирмы опережать другие фирмы за счет использования преимуществ для достижения целей; реальная или потенциальная способность фирмы выдерживать уровень конкуренции, присущий рыночному сегменту, на котором она действует.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли. Общество выполняет государственные мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с действующим законодательством РФ.

На сегодняшний день ООО «НЕОТРЕЙД» – розничная торговая сеть, одна из первых сетей городских супермаркетов «Пеликан».

Торговая площадь супермаркетов «Пеликан» составляет от 400 до 2000 м<sup>2</sup>, а ассортимент, включающий в себя не только товары повседневного спроса, но и деликатесы со всех концов света, насчитывает до 15 000 наименований.

Торговая сеть в настоящий момент активно работает над обновлением собственных супермаркетов. Новая концепция развития «Пеликан» призвана создать все условия для комфортного совершения покупок за счет

эффективной организации торгового зала и его зонирования, светового и цветового оформления, созданных на основе предпочтений покупателей.

Для анализа конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» были определены основные его конкуренты: сеть супермаркетов «Купи ТУТ», «Пятерочка», «Магнит».

Причиной выбора именно этих компаний является то, что они:

- супермаркеты находятся в территориальной близости от супермаркетов ООО «НЕОТРЕЙД»;
- близкий ассортимент;
- придерживаются сопоставимой ценовой политики.

Сбор информации для проведения данного анализа был выполнен специалистами компании ООО «НЕОТРЕЙД» в марте 2020 г. с помощью анкетирования заказчиков, а также оценка информации об основных конкурентах компании, представленная в открытых источниках интернета и на сайте РОССТАТ. Окончательную Оценка конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» проводилась сотрудниками данной организации, а именно: генеральным директором, бренд – менеджером и директором по работе с ключевыми партнерами.

Критериями оценки были: срок нахождения фирмы на рынке; охват рынка; наличие сайта; представление информации о деятельности фирмы, ее продуктах и услугах в сети интернет; широта ассортимента; известность фирмы. В результате было определено, что лидером является сеть супермаркетов «Пятёрочка», а оцениваемая фирма ООО «НЕОТРЕЙД» последователь. Претендентом является компания «Магнит», а нишером – ООО «Купи ТУТ».

Для оценки конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» генеральным директором, бренд – менеджером и директором по работе с ключевыми партнерами, по результатам были отобраны следующие критерии: качество обслуживания клиентов, ценовая политика, уровень рекламной активности, имидж, состояние материально-технической базы, квалифицированность

персонала, широкий спектр ассортимента товаров и услуг.

Как показало проведенное исследование, ООО «НЕОТРЕЙД» имеет конкурентное преимущество перед конкурентами только по фактору – ценовая политика.

Общий вес конкурентных преимуществ ООО «НЕОТРЕЙД» составляет 3,8, тогда как у его конкурентов «Пятерочка» – 4,3, «Магнит» – 4, и «Купи ТУТ» 3,3 балла. Из таблицы видно, что показатель конкурентоспособности у оцениваемого предприятия немного ниже, чем у лидера рынка.

Основной проблемой повышения конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» является известность фирмы, квалифицированность персонала и уровень рекламной активности.

Следовательно, основные пути повышения конкурентоспособности должны быть направлены на решение данной проблемы.

Для повышения уровня конкурентоспособности необходимо ориентироваться на сильные стороны, которыми обладает ООО «НЕОТРЕЙД» и на выявленные недостатки в результате анализа финансовой деятельности предприятия и оценки уровня КСП предприятия.

Среди сильных сторон выделим основные: реализация товаров и услуг, которые не реализуют и не оказывают другие компании.

По результатам анализа конкурентоспособности ООО «НЕОТРЕЙД» были выявлены следующие недостатки: низкий уровень конкурентоспособности во многом связана с мероприятиями в сфере маркетинга, то есть недостатки в рекламе, ценообразования, уровень квалификации персонала на уровне среднего, отсутствие гибкости в принятии решений, связанных с реализацией, отрицательно сказываются на уровне конкурентоспособности.

Маркетинговые мероприятия недостаточно отработаны, в связи с чем ООО «НЕОТРЕЙД» проигрывает по показателям эффективности маркетинговой деятельности другим компаниям.

В процессе проведения анализа было определено, что недостаточно

реализуется потенциал сегментации целевого рынка, товарной политики предприятия, персональных продаж и формирования общественного мнения.

Последняя составляющая позволяет увидеть взаимосвязанный недостаток, определенный в рамках внутренней конкурентоспособности – формирование имиджа предприятия.

Первое мероприятие – предлагается повысить квалификацию персонала организации.

В качестве еще одного мероприятия, направленного на повышение конкурентоспособности организации, предлагается разработать и реализовать маркетинговую стратегию продвижения компании на рынке.

Даже при условии увеличения себестоимости продаж, прирост прибыли от продаж составит 43361 тыс. руб. от уровня 2019 г.

Полученные предварительные расчеты говорят об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, поскольку:

- полученные доходы превысят сумму расходов на программу;
- произойдет прирост числа покупателей, а также выручки и прибыли от продаж.

Общий вес конкурентных преимуществ ООО «НЕОТРЕЙД» в результате реализации предложенных мероприятий возрастет до 4,2. Предприятие вплотную приблизится к лидеру рынка.

## Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации : принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.// М. : Гарант, 2020. -138с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] ред. от 02.04.2014: принят ГД ФС РФ 21.12.2001 N 197-ФЗ. – Электрон. дан. Режим доступа. – <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>
3. Анализ и оценка конкурентоспособности торговых организаций / Казакова Н.А., Гендон А.Л., Муравьева Н.Ю. // Статистика и Экономика. 2016. – № 2. – С. 38-44.
4. Алексунин В.А. Маркетинг. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2014. – 204 с.
5. Афанасьев, А.А. Создание моделей зависимости выручки торговой точки от факторов конкурентоспособности / А.А. Афанасьев, М.Б. Левин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 3. – С. 108–115.
6. Баташева М. А., Баташева Э. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 355-358.
7. Большая экономическая энциклопедия. – М.: ЭКСМО, 2019. – 816 с.
8. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 83–89.
9. Гарматюк К.С. Исследование проблем повышения конкурентоспособности торговых организаций Ставропольского края // Инженерный вестник Дона. – 2011. – Т. 15. – №1. – С. 396-402.
10. Герчикова, И.Н. Маркетинг/И.Н. Герчикова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 450 с.
11. Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С.

85-87.

12. Гридчина А.В. Теория и методология разработки стратегий конкурентоспособности организации: Монография. – Белгород: Кооперативное образование, 2018. – 236 с.

13. Депутатова Л.Н., Ворожцова К.А. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятий // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №3. – С. 249-256.

14. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2017. – 544 с.

15. Еремеева Н.В., Калачев С.Л. Конкурентоспособность товаров и услуг. -М.: КолосС, 2018. – 192 с.

16. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. – М.: ИНФРА-М, 2019.-496 с.

17. Зайцев Н.Л. Краткий словарь экономиста. – 4-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2019.-224 с.

18. Иванов Ю.Б. Система факторов конкурентоспособности предприятия. -Уфа: УНУРАН, 2018. – 32 с.

19. Каплина, О.В. Оценка конкурентоспособности массового товара / О.В. Каплина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 28–43.

20. Кнышова, Е.Н. Маркетинг: учебное пособие. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА – М, 2019. – 282с.

21. Кондратюков СВ., Стаурский Е.С. Основные подходы к определению и анализу конкурентоспособности организаций на рынке услуг // Омский научный вестник. – 2012. – №2(106). – С. 78-82.

22. Корончик, А.О. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия // Успехи в химии и химической технологии. – 2015. – Т. 29. – № 9 (168). – С. 77-78.

23. Короткое А.В. Маркетинговые исследования. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.-304 с.

24. Котлер, Ф. Новые маркетинговые технологии. Методика

создания гениальных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без. – Спб. : Изд. дом «Нева», 2017. – 478 с.

25. Люев, А. Х. Кризисоустойчивость предприятия / А. Х. Люев // Молодой ученый. – 2014. – №2. Т.1. – С. 112-114.

26. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Коротков Э.М., Ольдерогге Н.Г. Корпоративный менеджмент. – М.: Омега-Л, 2017. – 375 с.

27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 5-е изд.-М.: Дело, 2018.

28. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-пресс, 2018.

29. Мартыненко А. Г. Пути повышения конкурентоспособности России в мировой экономике // Экономическая наука и практика: материалы IV междунар. науч. конф.- Чита: Издательство Молодой ученый, 2019. – С. 27-30.

30. Портер М. Конкурентное преимущество / Пер. с англ. под ред. О.А. Пелявского. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 715 с.

31. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость /Пер. с англ. Е. Калинина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – 714 с.

32. Портер, М. Конкуренция : учебник / М. Портер. – М.: Вильямс, 2018. – 608 с.

33. Протасов В.Ф., Протасова А.В. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг, оценка персонала. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 522 с.

34. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 480 с.

35. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций / Погорельцева Л.В. // Символ науки. – 2017. – Т. 1. № 2. – С. 101-104.

36. Светульников С.Г., Киндеева В.Н., Салихова Я.Ю. Сегментный подход и переориентация теории конкуренции. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2019. – 160 с.
37. Светульников, С.Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью / под ред. проф. С.Г. Светульникова – М., 2018. – 347 с.
38. Смолейчук, И.М. Оценка конкурентоспособности: теоретические и практические аспекты/И.М. Смолейчук,С.Н. Авеличева, Л.А. Серебрякова,Г.Ф. Гарбузова, И.А. Мохирева. Владивосток: Изд-во ДВГАЭУ, 2018. – 136 с.
39. Собин, О.А. О Конкурентоспособности малых предприятий / Собин О.А. // Вестник ОрелГИЭТ. – 2017. – № 3 (21). – С. 16-19.
40. Томпсон, Артур А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.; Пер. с англ. / Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2017. – 322 с.
41. Фасхиев Х.А. Определения конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №4.
42. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – 2-е изд. М.: ЭКСМО, 2017. – 544 с.
43. Хильдебрандт, Р.И. Пути и методы повышения конкурентоспособности товара / Р.И. Хильдебрандт. – М.: КолосС, 2018. – 52 с.
44. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия. – Тамбов: Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2017. -192 с.
45. Шовхалов Ш.А. Управление конкурентоспособностью оптовых организаций // Экономика, управление и учет на предприятии. – 2011. – №4. – С. 125-129.
46. Экономический словарь / Сост., предисл., прилож. А.Ф. Никитина. - М.: ОЛМА-ПРЕСС Образование, 2017. – 672 с.

## Приложение А

### Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий

Таблица А.1 – Методы оценки конкурентоспособности предприятий

Группа, наименование метода, модели, методологии	Достоинства	Недостатки
1 группа. 1. Рейтинговая оценка	Метод может определить место рассматриваемого предприятия среди всех конкурентов	Сложность в получении исходных данных предприятия и в расчетах показателей
1 группа. 2. Оценка на основе расчета рыночной доли	С помощью этого метода можно определить место на рынке фирмы и его тип	Невозможно разработать необходимую стратегию и выявить причины сложившегося положения фирмы
1 группа. 3. SWOT-анализ	Позволяет проанализировать совместно внутреннюю и внешнюю среду, в результате есть возможность разработать перечень стратегических действий	Стратегический анализ доступен лишь крупным предприятиям (компаниям)
1 группа. 4. Оценка на основе теории эффективной конкурентности	Метод рассматривает все возможные оценки хозяйственной деятельности фирмы	Сложность в получении исходных данных предприятия, а так же в расчетах
1 группа. 5. Оценка на основе мотивационного комплекса оценки товарных систем «МКОТС»	Позволяет определить «слабые стороны» и в дальнейшем их ликвидировать, а «сильные стороны» усилить в разы	Используются только экспертные методы, следовательно, сложность сбора достоверной и необходимой информации
2 группа. 1. Методика сравнительного анализа конкурентов	Легкость в использовании анализа любой ситуации	Сложность в расчетах показателей и в получении исходных данных
2 группа. 2. Матричный метод	Точно показывает положение предприятия при наличии достоверной информации	Не показывает причин данного положения
2 группа. 3. Модель «привлекательность рынка»	Определяет положение на рынке относительно конкурентов	Трудно оценить качественные характеристики
2 группа. 4. Модель М. Портера	Наглядное сравнение конкурентоспособных фирм на рынке	Не дает конкурентных решений по достижению конкурирующих преимуществ

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ООО «НЕОТРЕЙД»

от 06.03.2018 № 41н)						
<b>Бухгалтерский баланс</b>						
на <b>31 Декабря 20 19 г.</b>						
				Коды		
				0710001		
				31	12	2019
				48095915		
				6321075658		
				47.2		
				64	16	
				384 (385)		
Организация ООО "НЕОТРЕЙД" по ОКПО Идентификационный номер налогоплательщика ИНН Вид экономической деятельности по торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах ОКВЭД Организационно-правовая форма/форма собственности по ОКФС ООО/ Частная по ОКФС Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) по ОКЕИ Местонахождение (адрес) 445045, Самарская обл, город Тольятти, улица Громова, дом 56						
Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 1 декабр.	На 31 декабря	На 31 декабря	
			20 19 г. <sup>3</sup>	20 18 г. <sup>4</sup>	20 17 г. <sup>5</sup>	
	<b>АКТИВ</b>					
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Нематериальные активы	1110	7	8	12	
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	
	Основные средства	1150	83890	91421	94599	
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-	
	Финансовые вложения	1170	389 451	389 451	389 451	
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-	
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-	
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>473348</b>	<b>480880</b>	<b>484062</b>	
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Запасы	1210	982042	901451	817580	
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1825	2 148	1 223	
	Дебиторская задолженность	1230	237506	169854	178194	
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2061	2 087	2 061	
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	94785	78951	64226	
	Прочие оборотные активы	1260	479	475	896	
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>1318698</b>	<b>1154966</b>	<b>1064180</b>	
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>1792046</b>	<b>1635846</b>	<b>1548242</b>	

Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с. 2					
Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 1 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 19 г. <sup>3</sup>	20 18 г. <sup>4</sup>	20 17 г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 000	10 000	10 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) <sup>7</sup>	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	61853	53736	45431
	Итого по разделу III	1300	71 853	63 736	55 431
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	294188	264121	231131
	Кредиторская задолженность	1520	1426005	1307989	1261680
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	1720193	1572110	1492811
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>1 792 046</b>	<b>1 635 846</b>	<b>1548242</b>
Руководитель		Чумаков А. А.			
	(подпись)	(расшифровка подписи)			
" 25 "	февраля	20 20	г.		

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «НЕОТРЕЙД»

(в ред. Приказов Минфина России  
от 06.04.2015 № 57н,  
от 06.03.2018 № 41н)

Отчет о финансовых результатах		за январь-декабрь 20 19 г.		Коды		
		Дата (число, месяц, год)		0710002		
		Форма по ОКУД		31   12   2019		
		по ОКПО		48095915		
Организация ООО "НЕОТРЕЙД"		ИНН		6321075658		
Идентификационный номер налогоплательщика		по				
Вид экономической деятельности		ОКВЭД		47.2		
торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах						
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС		64   16		
ООО/ Частная						
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ		384 (385)		
Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За		За	
			20 2019 г. <sup>3</sup>	20 2018 г. <sup>4</sup>		
	Выручка <sup>5</sup>	2110	7107521	6 688 066		
	Себестоимость продаж	2120	( 5635121 )	( 5 155 555 )		
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1472400	1 532 511		
	Коммерческие расходы	2210	( 1436967 )	( 1 491 360 )		
	Управленческие расходы	2220	( - )	( - )		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	35433	41 151		
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-		
	Проценты к получению	2320	-	41		
	Проценты к уплате	2330	( - )	( - )		
	Прочие доходы	2340	70651	50 138		
	Прочие расходы	2350	( 57717 )	( 58 320 )		
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	21017	10 500		
	Текущий налог на прибыль	2410	( 4335 )	( 2 195 )		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	12652	34 493		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	( - )	( - )		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-		
	Прочее	2460	-	-		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	16682	8305		