

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)

38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Организационно-экономические мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия (на примере ООО "Компоненты")

Студент

А.Ю. Кушнова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: А.Ю. Кушнова.

Тема работы: Организационно-экономические мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия (на примере ООО "Компоненты").

Объект исследования – компания ООО «Компоненты». Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе оценки и повышения конкурентоспособности компании.

Целью работы является оценка конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Компоненты», и разработка мероприятий по ее повышению.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия. Определены понятие и сущность конкуренции, рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность, рассмотрены методы и критерии оценки конкурентоспособности компании.

Во второй главе проводится анализ организационно-экономической деятельности торгового предприятия ООО «Компоненты». Приводится краткая характеристика деятельности компании ООО «Компоненты», рассматривается динамика основных технико-экономических показателей, а также дается оценка конкурентоспособности продукции ООО «Компоненты».

Третья глава посвящена разработке методических рекомендаций по повышению конкурентоспособности к торгового предприятия ООО «Компоненты» и оценке экономической эффективности предложенных мероприятий.

Общий объем работы, без приложений 75 страницы машинописного текста, в том числе таблиц - 15, рисунков - 8.

Оглавление

Введение.....	4
Глава Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности торгового предприятия	7
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия	7
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	20
Глава 2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Компоненты»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Компоненты»... 31	
2.2 Оценка внешней среды и уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Компоненты»	37
Глава 3 Организационно-экономические мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Компоненты»	47
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности	47
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий	57
Заключение	67
Список используемой литературы и используемых источников.....	71
Приложение А Модель 5 сил М. Портера организации ООО «Компоненты»	74

Введение

Предприятие – это открытая система, которая имеет возможность существовать только при активном взаимодействии с окружающей ее средой.

Проблема взаимоотношений между внутренней и внешней средой организации впервые была представлена в работах Л. Фон Бергаланфи и А. Богданова в начале двадцатого века. После этого внешняя и внутренняя среда организации стали активно изучаться другими учеными и знания о ней больше использоваться при работе на предприятии. В современном обществе каждое предприятие проводит анализ окружающей среды, так как это помогает не только планировать деятельность и служит информационным обеспечением новых возможностей, а также позволяет оценить позицию предприятия на рынке, ее конкурентный статус и направления дальнейшего развития предприятия.

На современном рынке появляется большое число конкурентов на рынке, постоянно появляются новые технологии и в производство внедряются инновации. Для того, чтобы компания могла успешно работать и развиваться в отрасли, ей необходимо учитывать данные факторы и постоянно совершенствовать свое производство, для чего необходимо исследовать как внешнюю, так и внутреннюю среду предприятия, анализировать окружающую среду, чтобы определять основные направления дальнейшей деятельности компании.

Актуальность анализа конкурентной среды предприятия заключается в определении возможностей, которые есть у предприятия и у отрасли, определении сильных и слабых сторон, путей их сохранения и преодоления, а также усилении позиций на рынке.

Степень разработанности проблемы. В трудах отечественных и зарубежных исследователей представлены сущность и методы анализа конкурентоспособности предприятия. Среди них: Арутюнова Д.В., Багиев Г.А., Кривошеева Е.В., Бекетов Н.В., Корнеева И.В., Ноздрева Р.Б.,

Фатхутдинов Р.А., Майкл Портер, Друкер П.Ф., Огилви Д., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Ж-Ж. Ламбен.

В качестве объекта исследования выбрана компания ООО «Компоненты».

Предметом исследования являются организационно – управленческие отношения, возникающие в процессе оценки и повышения конкурентоспособности компании.

Целью работы является оценка конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Компоненты», и разработка мероприятий по ее повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения конкурентоспособности торгового предприятия;
- провести анализ конкурентной среды и оценку конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Компоненты»;
- разработать методические рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Компоненты» и дать оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на параграфы, заключения, списка использованной литературы.

Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия. Определены понятие и сущность конкуренции, рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность, рассмотрены методы и критерии оценки конкурентоспособности компании.

Во второй главе проводится анализ организационно-экономической деятельности торгового предприятия ООО «Компоненты». Приводится краткая характеристика деятельности компании ООО «Компоненты», рассматривается динамика основных технико-экономических показателей, а также дается оценка конкурентоспособности продукции ООО «Компоненты».

Третья глава посвящена разработке методических рекомендаций по повышению конкурентоспособности к торгового предприятия ООО «Компоненты» и оценке экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении работы сформулированы основные теоретические и аналитические выводы.

Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности торгового предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

«Конкурентная борьба за экономическое процветание и выживание есть экономический закон рыночного хозяйства. Конкуренция служит основой формирования и проявления конкурентоспособности предприятия и является движущей силой формирования конкурентных преимуществ» [2, с.2].

Конкуренция может быть среди продавцов, среди покупателей и между продавцами и покупателями. «В борьбе между продавцами, которые стремятся продать свою продукцию дороже, и покупателями, стремящимися купить дешевле, выигрывают те, кто больше сплочен и имеет возможность навязать свою (выгодную для них) цену» [2, с.2].

Существует большое количество определений понятия «конкуренция», однако ученые сходятся во мнении, что конкуренция – это всегда борьба, состязание, соревнование. Авторы расставляют разные акценты, относительно чего ведется борьба на рынке. По одной из версий борьба ведется за рынки сбыта товаров, т.е. за потребителей, в целях получения более высокой прибыли и других доходов. Также конкуренция – это соперничество между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства (наилучшую организацию производства, поставок и сбыта), акцент смещается на внутренние проблемы фирмы.

Конкуренция – это соперничество субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой, соответственно, интерес представляют финансовые результаты и финансовые процессы внутри фирмы. Другое определение характеризует конкуренцию как борьбу старого с новым, т.е. это такое соперничество, где побеждают те фирмы, которые предлагают новации в процессе производства, занимаются созданием и усовершенствованием продукции, открывают новые рынки [4, с. 112].

В экономической литературе изначально установился поведенческий подход к трактовке конкуренции. «Конкуренция естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству» [2, с.2].

Адам Смит и его последователи, которые развивали идеи А. Смита (Жан-Батист Сэй, Давид Рикардо), полагали, что конкуренция была объективным процессом, протекающим в обществе, который способствует установлению равновесия воспроизводства (пропорций).

Сущность конкурентного поведения производителей, согласно идеям А. Смита, – это честное соперничество производителей (без сговора, т.к. крупные производители стремятся сговориться, т.е. установить монополию). Под честным соперничеством он понимал индивидуальное соперничество, как правило, ценовое давление на конкурентов, каждый производитель специализируется на выпуске однородного продукта, и продуктовая дифференциация отсутствует. Он считал, что выигрывают все, если согласны продавать и покупать по естественной цене или цене свободной конкуренции, которая обеспечит естественные нормы дохода всех участников воспроизводства. Данный подход был продиктован развитием экономики, т.к. в 18-19 вв. внедрение машин приводит к преимуществу массовой продукции с низкой себестоимостью единицы. Жан-Батист Сэй утверждал, что побеждает тот, кто производит больше стандартной продукции и производит ее дешевле на единицу продукции [26, с. 640].

Центральное место в трудах А. Маршалла (представитель неоклассической теории) занимала проблема свободного ценообразования. Он полагал, что цена и спрос находятся между собой в обратной функциональной связи, тогда как цена и предложение – в прямой. Цены спроса и предложения изображал двумя кривыми, из которых одна движется вниз (кривая спроса), а другая вверх (кривая предложения). При этом равновесная цена определяется пересечением двух кривых. Также А. Маршалл «выдвинул концепцию эластичности спроса. Эластичность спроса он характеризует как показатель

зависимости объема спроса от изменения цены. Он выявил разную степень эластичности спроса товаров в зависимости от структуры потребления, уровня доходов и других факторов, показал, что наименьшая эластичность спроса присуща товарам первой необходимости» [26, с. 639]. «Монополию он считал противоположностью конкуренции, и такие организации уменьшают общественное благосостояние и препятствуют развитию экономики. Также А. Маршалл впервые объяснил преимущества крупномасштабного производства: расширение масштабов производства быстро увеличивает преимущества перед конкурентами и снижает цены, по которым производитель может позволить себе продавать продукцию» [26, с. 640].

В 20 веке появилась необходимость дифференциации продукции, производства продукции с учетом вкусов потребителей, их статуса, также начинают развиваться маркетинг и реклама, что связано с увеличением благосостояния населения, появлением наемных рабочих с хорошим образованием и социальным статусом, развитием малого и среднего бизнеса. В то же время развивается вертикальная интеграция в целях экономии в издержках, улучшения контроля качества, обеспечения дополнительного обслуживания.

Ученые, которые придерживались структурного подхода к раскрытию сущности конкуренции, «заложили фундамент современной западной теории четырех типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. В структурной трактовке в центре внимания оказывается установление факта возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Если такая возможность существует, то речь идет о различных формах несовершенной конкуренции, если нет – о рынке совершенной конкуренции» [2, с.2].

Эдвард Чемберлин в своей теории монополистической конкуренции представлял монополию не как тайный сговор крупных фирм, а как

возможность для фирмы произвести и предлагать уникальный продукт с таким набором свойств, который удовлетворяет индивидуальные потребности потребителей. Он «обосновал не только ценовые формы конкурентной борьбы, но и раскрыл новые (неценовые), например, дифференциация продукта, улучшение качества, реклама, повышение репутации фирмы и ее торгового знака» [2, с.2]. Он показал, что «ценовая конкуренция трансформируется в соревнование по качеству и обслуживанию, и предлагал рассматривать рынок с дифференцированным продуктом как конкуренцию между монополистами, каждый из которых имеет рыночную власть над частью потребителей» [9, с. 112].

Джоан Робинсон разделяла точку зрения Э. Чемберлина, но считала дифференциацию продукта не единственным условием монополии, она обратила внимание на тип поведения на рынке – дискриминация. Если потребитель предпочитает торговую марку и не склонен быстро переходить на другие товары, то ему можно назначить индивидуальную цену, индивидуализация цены будет зависеть от того насколько быстро и просто потребитель может пожертвовать данной маркой товара. Также на разных территориальных рынках тоже можно назначать разные цены. Дискриминацию как проявление рыночной власти она считала отрицательным явлением. Также Д. Робинсон вводит в научный оборот термин «монопсония» как характеристики структуры рынка, а именно покупателей. Если покупатель один, то такой рынок называется монопсонией. Данную идею она представила в виде анализа спроса и предложения труда. Если есть монопсония, то присутствует дискриминация работников по заработной плате [12, с. 45].

Представители функционального подхода (Йозеф Шумпетер, Фридрих Хайек, Израэль Кирцнер) «смещают рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии, т.к. одну и ту же потребность можно удовлетворить разными способами, следовательно, в качестве отличительного критерия конкурентного рынка выделяют его способность инициировать новые достижения научно-

технического прогресса» [20, с. 75]. Согласно функциональной трактовке, конкуренция – это борьба старого и нового и первую роль в этой борьбе играет предприниматель – новатор.

В условия усиления конкурентной борьбы каждое предприятие стремится сохранить и повысить свою конкурентоспособность. В таблице 1 приведены определения понятия «конкурентоспособность» разных авторов.

Таблица 1 – Определение сущности «конкурентоспособности предприятия» как экономической категории

Автор	Определение
М. Портер	«свойства субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений» [2, с.2]
В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева	«способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг» [2, с.2]
Р.А. Фатхутдинов	«способность объекта выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке» [2, с.2]
И.З Должанский, Т.О. Загорная	«возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка. Это результат его конкурентных преимуществ по всему спектру проблем управления предприятием» [2, с.2]
И.Л. Дулисова	«свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [2, с.2]

Другими словами, конкурентоспособность предприятия – это его способность конкурировать, т.е. оставаться на рынке, действовать наряду с другими фирмами, прежде всего, это выражается в конкурентоспособной продукции компании. Однако конкурентоспособность товара является важным, но недостаточным условием конкурентоспособности фирмы. Конкурентоспособность фирмы возможна только при наличии у предприятия устойчивых конкурентных преимуществ в длительной перспективе и зависит от уровня конкурентоспособности всей номенклатуры продукции и результативности каждого вида деятельности.

«Состояние конкуренции в отрасли зависит от угрозы вхождения на рынок новых участников и появления товаров-субститутов (аналогов,

заменителей), рыночной власти покупателей и поставщиков, характера соперничества между действующими конкурентами» [2, с.2].

Конкурентные силы, которые выделил М. Портер, определяют базовые конкурентные стратегии фирмы (рисунок 1).

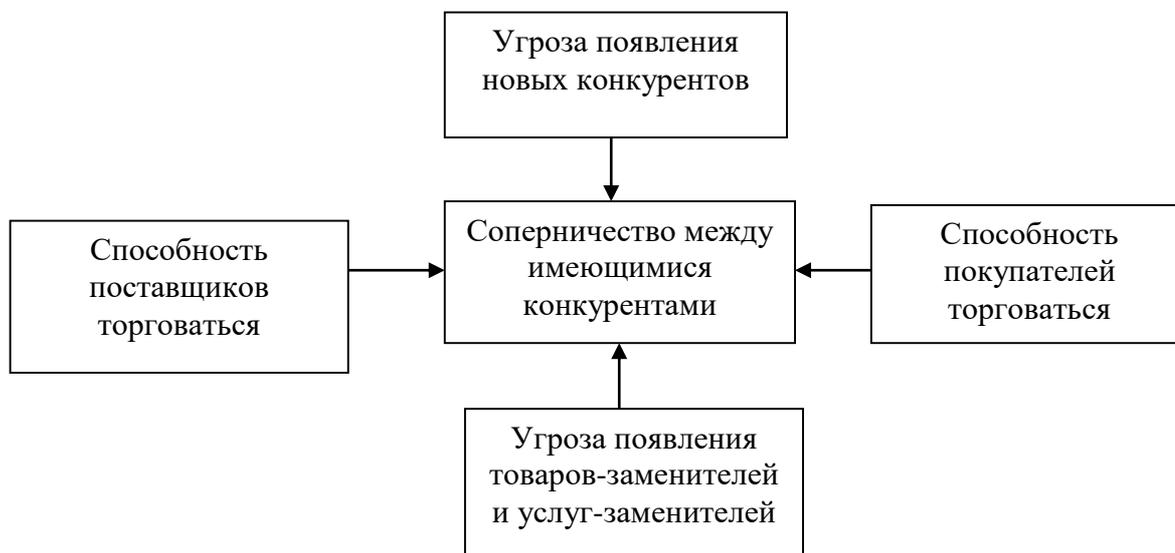


Рисунок 1 – Пять сил, определяющих отраслевую конкуренцию

Степень доступности рынка для входа конкурента (насколько быстро может поменяться количество и качественные характеристики участников рынка) определяется барьерами входа на рынок и выхода с рынка. Издержки входа – это те затраты, которые фирма должна понести, когда она примет решение выйти на рынок, вместе с тем это те потери, которые фирма понесет вследствие ошибки, если будет вынуждена уйти с рынка. Издержки входа затрудняют мгновенный переход фирм из отрасли в отрасль, они препятствуют изменению структуры рынка: издержки возникновения фирмы, высокие затраты на рекламу, вертикальные связи фирм, дифференциация продукции, административные препятствия, отдача от масштаба у других фирм. Издержки входа можно классифицировать как эндогенные, т.е. они возникают вследствие функционирования фирм на рынке, и экзогенные, которые не связаны с деятельностью фирм [30].

Дж. Бейн предложил классифицировать отраслевые рынки в зависимости от входа следующим образом:

- блокированный вход, войти на данный рынок практически невозможно;
- удерживаемый вход за счет определенной комбинации эндогенных и экзогенных факторов;
- предоставляемый вход, т.е. укоренившиеся фирмы не видят угрозы относительно новых фирм или не могут препятствовать их появлению;
- свободный вход, нет никаких барьеров входа/выхода.

Такие понятия как «конкурентные преимущества» и «конкурентоспособность» тесно взаимосвязаны. С одной стороны, конкурентные преимущества способствуют достижению конкурентоспособности (за счет чего компания может быть лучше конкурентов, устойчиво работая на рынке), а с другой, являются результатом разработанной и реализованной конкурентной стратегии [24, с. 75].

На основе изученной научной литературы можно сделать вывод, что единой трактовки понятия «конкурентные преимущества» не существует. Первым ученым кто изучил и научно обосновал термин «конкурентные преимущества» является американский экономист М. Портер. Можно выделить следующие свойства конкурентных преимуществ предприятия: проявляются в условиях конкуренции; характеризуются динамичностью; определяются эксклюзивной ценностью или уникальностью, имеют относительный характер, обусловленный конкретными условиями, изменение которых ведет к их полной или частичной утрате. Основная задача предприятия – вести свою деятельность лучше, чем основные конкуренты, Ж.Ж. Ламбен предлагал выявлять превосходство на основе сравнения с приоритетным конкурентом, т.е. таким конкурентом, который занимает наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка.

М. Портер выделил два вида конкурентных преимуществ предприятия: низкие издержки (выигрывает та фирма, у которой будут меньше средние издержки, следовательно, она сможет назначить на стандартный продукт более низкую цену) и дифференциация товаров (способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью). Сегодня производители снижают затраты за счет методов безотходного производства, бережливого производства, производства точно в срок, производства с внутренними инновациями от каждого участника. Различают конкурентные преимущества низкого ранга, которые легко поддаются копированию конкурентами, и высокого ранга, которые трудно копируются и связаны со значительными расходами.

В первом случае (лидерство в издержках) наблюдается ценовая конкуренция, а во втором (дифференциация) – неценовая, т.к. значение имеет не сам уровень цен, а соотношение цен и качества, потребитель выберет ту марку, которая наилучшим образом удовлетворит его потребности. Сравнение товаров возможно по их индивидуальным свойствам (горизонтальная конкуренция) и по сорту или интенсивности проявления свойств в каждом товаре (вертикальная конкуренция или конкуренция по качеству). Конкурентные силы диктуют определенные условия развития бизнеса при дифференциации товара, а именно фирма определяет нишу, в которой будет работать, принимает стратегические меры как относительно товаров возможных субститутов (прямых конкурентов), так и относительно установления вертикальных связей долгосрочного характера с поставщиками специфических продуктов и с конечным рынком, использует различные изменения. Горизонтальная дифференциация возможно только в том случае, когда товар на рынке узнаваем, т.е. данный набор свойств ассоциируется с определенной торговой маркой. Вертикальная дифференциация – сравниваем товары с одним и тем же набором свойств, но с разной интенсивностью свойств в данном товаре (распределение по сортам).

Для понимания способов повышения конкурентоспособности предприятия необходимо определить за счет чего фирма может получить конкурентные преимущества. Далее будут рассмотрены внутренние и внешние факторы конкурентоспособности (рисунок 2).

Одним из главных условий достижения конкурентных преимуществ внутри предприятия является производительность труда. Величина издержек на единицу продукции зависит от того, насколько фирма может развить производительность труда и отдачу капитала, что, в свою очередь, будет зависеть от технологии производства. Внедрение инноваций также является важным фактором конкурентоспособности предприятий.

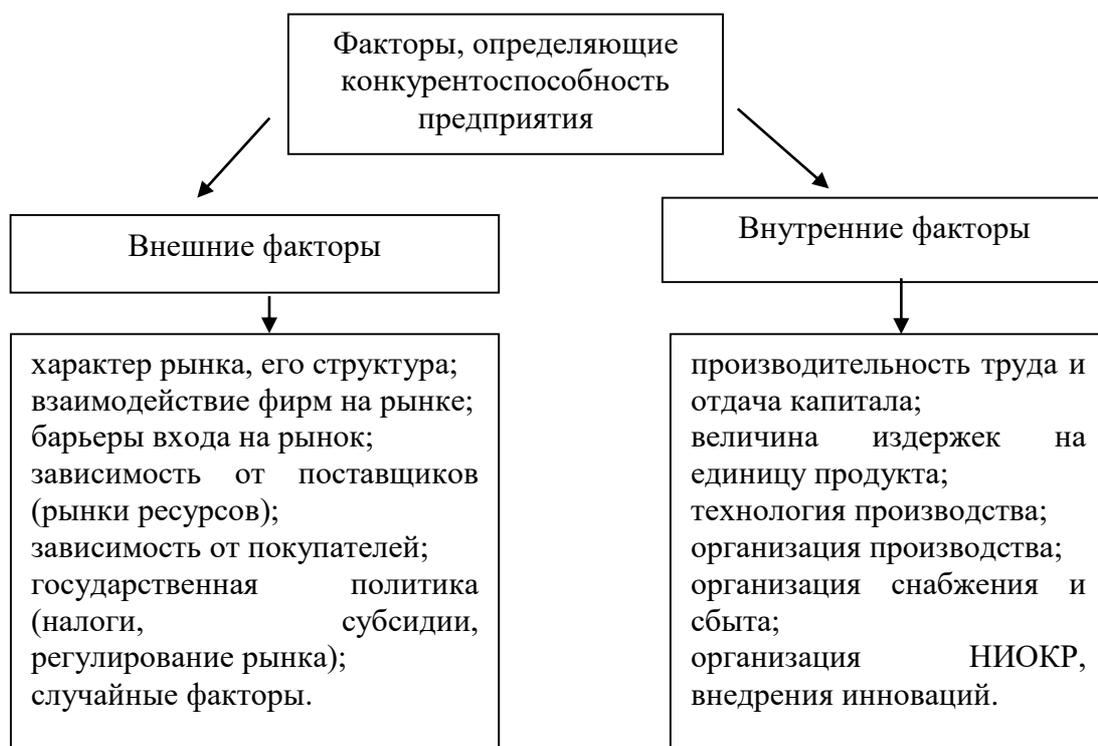


Рисунок 2 – Система внутренних и внешних факторов, определяющих конкурентоспособность организации

Важно понимать, какие виды конкурентной среды существуют, чтобы оценить экономическую среду в бизнесе. Необходимо знать, как функционируют компании и рынки, чтобы в будущем анализировать новости отрасли и рынка, изменения в политике и законодательстве. Выделим основные типы конкурентных сред и подробно рассмотрим каждый из них.

Чистая конкуренция. В условиях совершенной конкуренции многие мелкие компании производят аналогичные продукты, и многие потребители покупают их. Эти производители мелкие, и поэтому они не могут влиять на цену, определяемую спросом и предложением на продукцию. Например, когда фермер приносит молочные продукты на местный рынок, этот человек не может изменить рыночную цену и соглашается с идущей.

Монополистическая конкуренция. В этой среде многие производители производят разные продукты, хотя они могут служить одной и той же цели. Покупатели могут различать товары по различиям в качестве, характеристиках и т. д. Предприятия активно используют рекламу для продвижения своих товаров и убеждения потребителей в том, что они не похожи на другие товары и имеют более высокое качество. Компании в условиях монополистической конкуренции являются ценообразующими, а это означает, что они могут влиять на цену продукта. Однако, чтобы оправдать повышение цен на свою продукцию, они должны предложить что-то эксклюзивное, непохожее на другие предприятия, например, улучшить качество своих товаров.

Олигополия. В этой рыночной модели существует небольшое количество предприятий, обычно два или более. Он считается стабильным, поскольку компании не конкурируют, а вступают в сговор для получения высокой рыночной прибыли. Фирмы устанавливают и поддерживают высокие цены вместе или под руководством одной конкретной компании. В олигополии норма прибыли выше, чем в более конкурентной среде. Однако основная проблема такой рыночной структуры заключается в том, что предприятия часто сталкиваются с дилеммой заключенного, стимулом к обману и действиям в своих интересах за счет других компаний.

Монополия. Есть одна компания, которая производит уникальный продукт. У этого производителя нет конкурентов, а товар не имеет заменителей. Кроме того, монополист определяет цену продукта и устанавливает барьеры для выхода на рынок новых компаний [19, с. 47].

Совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и монополия — четыре основные рыночные структуры, о которых следует знать, выходя на рынок.

Факторы, влияющие на конкурентную среду:

- спрос – экономический принцип, относящийся к желанию потребителя приобретать товары и услуги, и готовности платить цену за конкретный товар или услугу;
- пропорциональность рынка – установление определенных соответствий между всеми элементами производства конкретных товаров;
- предложение – общее количество определенного товара или услуги, доступного для потребителей.

В то же время, уровень конкурентоспособности компании в большинстве зависит и от факторов его базирования. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей системы факторов (рисунок 3).

Труд – это главный фактор, который используется в производстве, без производительности труда не может работать и капитал. В настоящее время в условиях цифровизации труд приобретает новое значение: это то, что создает новые ценности в виде товаров, услуг, или в виде изменения процессов (новации). Если рассматривать рынок труда как внешний фактор конкурентоспособности, то фирма должна учитывать демографический фактор, уровень человеческого капитала, который сложился в стране на данный момент времени, и мобильность трудовых ресурсов.

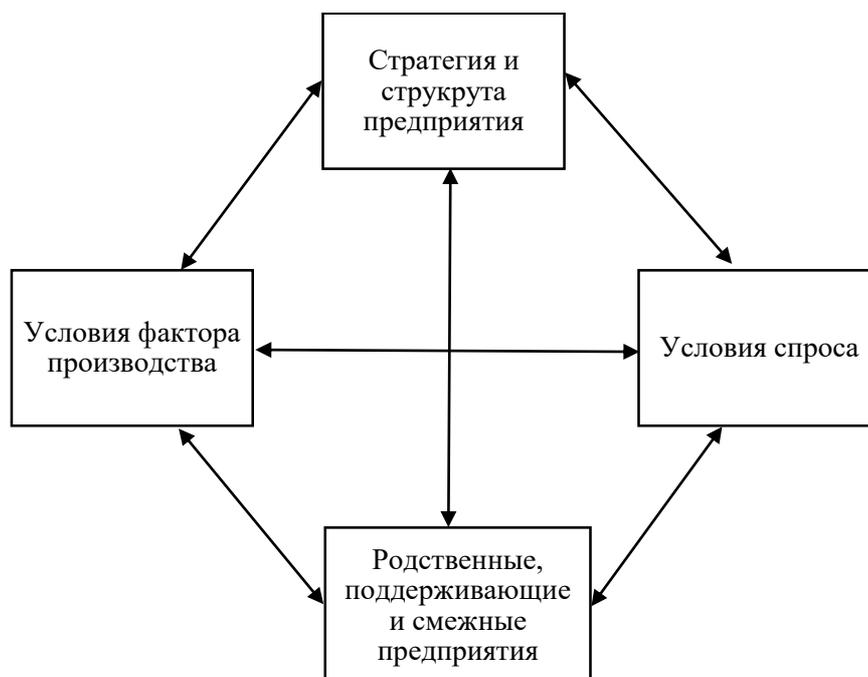


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Внешние факторы от фирмы не зависят. Способ взаимодействия фирм на рынке определяется характером, структурой рынка, барьерами входа на рынок. Для анализа конкурентоспособности М. Портер предложил схему всех конкурентных сил на рынке, состоящую из четырех блоков (рисунок 4).

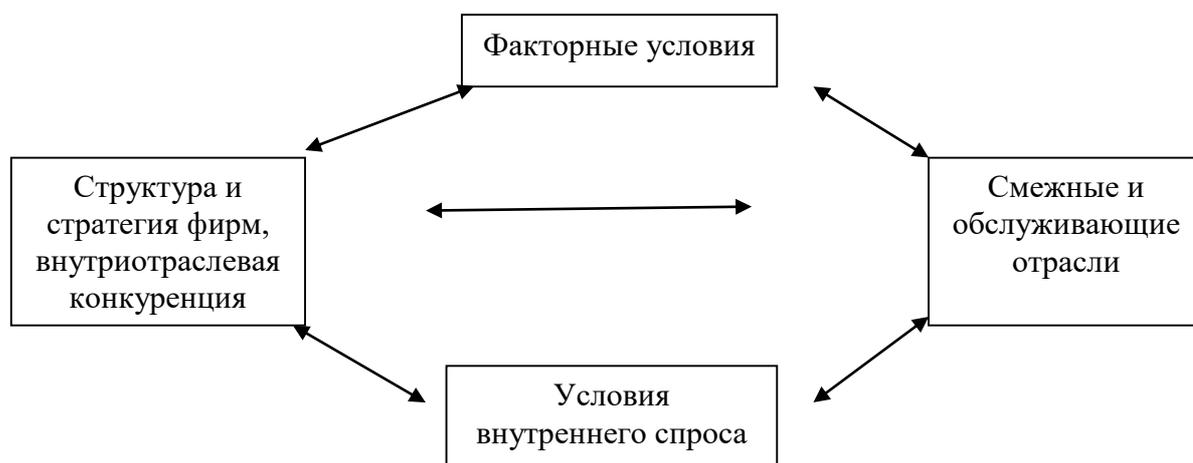


Рисунок 4 – «Конкурентный ромб» М. Портера

Рассмотрим каждый блок более подробно. Анализ факторных условий, т.е. условий факторов производства, должен показать, что рынок требует

определенных ресурсов, определенных технологий и условий производства, которые нужны для данной конкретной отрасли. Условия внутреннего спроса – это устоявшийся спрос на данном рынке, стандарты, которые потребители предъявляют к данным видам продукции. Не менее важным является наличие смежных и обслуживающих отраслей, фирма должна проанализировать связи с поставщиками на предмет возможностей заключения выгодных контрактов.

Анализ уровня внутриотраслевой конкуренция, структуры рынка также дает возможность определить конкурентоспособность фирмы. Четыре свойства все вместе, а также каждый из них в отдельности, создают среду, в которой функционируют фирмы данной страны. Конкурентные силы действуют совместно, комплексно, подвержены влиянию государственной политики, могут, как локализоваться внутри страны, так и способствовать выходу фирмы на мировой рынок, если дают конкурентные преимущества не только по сравнению с данными фирмами, данными рынками, но и фирмами, рынками на мировом уровне.

Международный менеджмент, как особый вид менеджмента, ставит перед собой следующие основные цели: формирование, развитие, использование и удержание конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей и преимуществ ведения бизнеса в разных странах.

Мотивы, которыми руководствуются компании при выходе на зарубежные рынки, можно разделить на две группы – это активные и реактивные. Активные мотивы – это внутренние или внешние стимулы, которые побуждают компанию к активным действиям, чтобы использовать конкурентные преимущества (например, желание представить уникальный продукт или технологию широкому кругу потребителей) или рыночные возможности (высокая покупательская способность населения, развитые каналы дистрибуции). Увеличение сбыта может позволить увеличить и объем производства и тем самым уменьшить удельные издержки, за счет выхода на зарубежные рынки компании надеются получить кратный рост продаж и увеличение прибыли, улучшить имидж компании, приобрести знания и опыт

работы с зарубежными партнерами, использовать различия в правовом регулировании бизнеса и т.д.

Таким образом, понятия конкуренция, конкурентоспособность и конкурентные преимущества тесно взаимосвязаны между собой, конкуренция служит основой формирования конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия. Конкурентоспособность предприятия – это его способность конкурировать, т.е. оставаться на рынке, действовать наряду с другими фирмами, добиваться своих целей в условиях рынка.

Конкурентные преимущества способствуют достижению конкурентоспособности (за счет чего компания может быть лучше конкурентов), а с другой, являются результатом разработанной и реализованной конкурентной стратегии. М. Портер выделил два вида конкурентных преимуществ предприятия: низкие издержки (ценовая конкуренция) и дифференциация товаров (на первый план выходит не цена, а соотношение цены и качества, потребитель выберет ту марку, которая наилучшим образом удовлетворит его потребности.). Выделяют внешние и внутренние факторы конкурентоспособности, если внутренние факторы зависят от решения руководства, то на внешние факторы компания повлиять не может.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность компании складывается из множества различных факторов и это является проблемой для ее оценки. Оценка конкурентоспособности компании является сложной и комплексной. Но несмотря на это, компаниям необходимо оценивать свою конкурентоспособность «для осуществления ряда мероприятий, таких как: выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию. В

настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособности объясняется множеством подходов к ее оценке» [2, с.2].

Анализ конкурентоспособности должен определить «позицию предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами, конкурентные преимущества, в свою очередь, позволяют понять какие факторы внешнего и внутреннего характера повлияли на возможность достижения предприятием этой позиции» [2, с.2].

Можно выделить следующие основные принципы оценки конкурентоспособности: комплексность, т.к. необходимо проанализировать совокупность всех критериев (внешних и внутренних) и относительность, т.к. оценка производится по сравнению с рынком в целом или с главными конкурентами.

«Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- определение цели оценки;
- определение областей, учитываемых при анализе;
- выбор базы для сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного и интегрального показателей;
- выводы относительно конкурентной позиции фирмы» [2, с.2].

Данный алгоритм анализа конкурентоспособности предприятия позволяет сравнить показатели предприятия с основными конкурентами на рынке, определить основные проблемы, которые имеются у компании и оценить конкурентоспособность для дальнейшего развития фирмы.

Существует множество способов для реализации этого алгоритма. «Оценить конкурентоспособность можно на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке» [2, с.2]. Суммарная рыночная доля и ее изменение – это тот результат, который показывает устойчивость фирмы на рынке. Все то, что

способствует сохранению и увеличению суммарной рыночной доли на рынке, будет теми факторами, которые дают фирме устойчивость (имидж, концепция продукции, уровень диверсификации, эффективность маркетинговых стратегий, уровень производственной базы, уровень НИОКР). Если рыночная доля растет, то фирма имеет устойчивую позицию. В данном случае необходимо определить за счет чего предприятие завоевывает спрос и укрепляет свои позиции на рынке. Если рыночная доля стагнирует, то фирма полностью реализовала свои возможности по данным процессам и продуктам. Если рыночная доля падает, то фирма теряет конкурентоспособность.

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке (в каждой отрасли разный набор факторов). Каждому фактору присваивается определенный удельный вес и рассчитывается для своего предприятия и предприятий-конкурентов.

«Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании» [2, с.2].

SWOT-анализ – это один из самых распространенных приемов анализа полученных результатов. Метод SWOT-анализа является инструментом ситуационного анализа и направлен на раскрытие причинно-следственной зависимости конкурентных преимуществ компании от ряда факторов.

Полученные с помощью SWOT-анализа данные используются предприятием при разработке стратегии предприятия, в том числе в направлении формирования конкурентных преимуществ. Аналитическая информация представляется в виде таблицы, может сопровождаться балльной экспертной оценкой для выявления важности какого-либо параметра.

По итогам оценки прописывают матрицу-таблицу стратегических мер по каждой из четырех позиций для преодоления возникающих слабостей фирмы и угроз среды, и использования сильных сторон компании и внешних

возможностей. Стратегические решения относительно производственного процесса фирмы направлены на увеличение отдачи всех видов ресурсов, совершенствование технологии и организации труда.

Существуют и другие методы оценки рыночной позиции, например, в 1964 г. Нейл Борден впервые ввел понятие маркетинг-микс (4P), где анализируются четыре аспекта деятельности фирмы: продукт, цена, продвижение и место (рисунок 5).

Product	Price	Promotion	Place
<ul style="list-style-type: none"> • надежность • срок службы • ремонтпригодность • тех. уровень • престиж торговой марки • ремонтное обслуживание • гарантийное обслуживание • уникальность доп. услуг • вариативность набора • широта ассортимента 	<ul style="list-style-type: none"> • отпускная • розничная • скидки • условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты) 	<ul style="list-style-type: none"> • формы рекламы • место ее размещения • ее бюджет • частота ее появления • участие в выставках • упоминание в СМИ • комиссионные 	<ul style="list-style-type: none"> • стратегия сбыта • вид распределения продукта • число дилеров • число дистрибьютеров • степень охвата рынка • регион сбыта

Рисунок 5 – Комплекс маркетинга 4P

Продукт характеризует тот товар, который фирма представляет на рынке, вначале идут показатели качества или сорта товара (характеризуют ту сортовую нишу, которую товар занимает на рынке), затем показатели ниши бренда.

Первая группа показателей и вторая группа тесно связаны между собой, т.к. определенный бренд должен ассоциировать с определенным уровнем сорта, т.е. с определенным уровнем качества. Такие показатели как ремонтное

обслуживание, гарантийное обслуживание, уникальность дополнительных услуг, обеспечиваются долгосрочными межотраслевыми связями (вертикальными связями). Цены анализируются относительно цен конкурентов или средней цены на рынке по следующим показателям: отпускная цена, розничная, скидки и льготы, условия и порядок расчетов.

Затем рассматривают следующий аспект – продвижение, т.е. позицию фирмы на рынке и возможность укрепления и расширение этой позиции, и реклама является основным показателем того, насколько фирма может закрепиться и продвинуться на данном рынке. Реклама является важнейшим фактором конкурентоспособности предприятий на рекламодомых рынках (с высокой эластичностью спроса по рекламе), например, рынки легкой промышленности, рынки пищевой продукции, строительные рынки, рынки легковых автомобилей. Место фирмы на рынке определяется ее стратегией сбыта (количество дилеров, их размещение на рынке, соотношение с их количеством и размещением у фирм-конкурентов, организация сбыта, дополнительные услуги).

Для компаний, ведущих деятельность в сегменте услуг, концепция 4P не даёт полного представления о необходимых мерах маркетинга, чтобы полноценно оперировать на рынке, поэтому были добавлены и другие элементы (People, Process, Physical evidence): люди (покупатели, сотрудники, партнеры и т.д.), процесс (процесс взаимодействия между клиентом и компанией), физические характеристики (атмосфера). Модель 7P – расширенная версия классической модели 4P. Данная концепция была расширена до 12P с помощью добавления элементов – Participation (вовлечение потребителя), Program of loyalty (программы лояльности) и Politic of social responsibility (политика социальной ответственности).

Рассмотрим методы портфельного анализа, которые используются для разработки стратегий развития ассортимента компаний.

Матрица General Electric (GE) / McKinsey или «привлекательность отрасли – конкурентоспособность». Исследует направления деятельности с

точки зрения экономической выгоды бизнеса и умения компании представить покупателям свое уникальное предложение. Матрица основана на двух показателях: привлекательности рынка (существующего или потенциального в зависимости от целей исследования) и конкурентоспособность товара на этом рынке (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица General Electric (GE) / McKinsey

Привлекательность рынка	Конкурентная позиция		
	сильная	средняя	слабая
высокая	№1	№2	№3
средняя	№4	№5	№6
низкая	№7	№8	№9

Составляется матрица с помощью экспертного мнения главных специалистов предприятия или значимых рыночных партнеров. Результаты позиционирования товарных направлений служат отправной точкой в стратегии развития конкурентных преимуществ компании. Изучим стратегии в каждой ячейке таблицы.

№1 Высокая привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: инвестиции для достижения абсолютного лидерства, концентрация ключевых ресурсов компании в данном сегменте, удержание и укрепление конкурентных преимуществ, создание барьеров для входа в отрасль.

№2 Высокая привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте: выявление и устранение слабых сторон, поддержание и усиление сильных сторон и конкурентных преимуществ.

№3 Высокая привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: защита существующих позиций, поиск ниш, ликвидация в случае отсутствия стабильного роста.

№4 Средняя привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: усиливать лидерство на рынке,

донесение конкурентных преимуществ до потребителей, исключая дорогостоящие каналы, инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ.

№5 Средняя привлекательность сегмента – «средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте: выстроить стратегию в зависимости от того, за счет каких конкурентов планируете увеличить рыночную долю, поиск растущих сегментов, выборочное инвестирование, рассмотреть стратегии дифференциации продукта – создавать прибыльные ниши и продумывать барьеры выхода на них новых игроков» [2, с.2].

№6 Средняя привлекательность сегмента – «слабая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: минимизировать вложения, сохранение положения в сегменте, применив стратегию защиты от ключевых конкурентов, специализация» [2, с.2].

№7 Низкая привлекательность сегмента – сильная конкурентоспособность бизнеса в сегменте: инвестировать только в поддержание конкурентоспособности, мониторинг рынка.

№8 Низкая привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте: использование недорогих каналов коммуникаций, инвестиции в поддержание уровня продаж.

№9 Низкая привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: сократить инвестиции, рассмотреть возможности продажи бизнеса и уход с рынка или сегмента.

Следующий метод портфельного анализа – это матрица Бостонской Консалтинговой Группы (матрица BCG). Метод оценивает товарную номенклатуру предприятия с точки зрения достигнутого объема продаж и темпов развития бизнеса. Результаты анализа заносят в систему координат с разделением на два уровня – высокие и низкие (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица консалтинговой группы г. Бостон

Темп роста рынка	Относительная доля рынка	
-	Высокая	Низкая
Высокий	Звезды	Вопросительные знаки
Низкий	Дойные коровы	Собаки

Звезды – это лидеры на быстрорастущем рынке, на их поддержание выделяются значительные ресурсы. Затем темпы роста продаж данной категории товаров начинают замедляться, и они переходят в дойных коров. Дойные коровы приносят компании стабильный и высокий доход и не требуют больших инвестиций. Вопросительные знаки имеют небольшую долю на быстрорастущем рынке, и без инвестиций доля будет сокращаться. От собак необходимо избавляться.

Многоугольник конкурентоспособности показывает состояние относительной конкурентоспособности, т.е. позицию фирмы относительно ее конкурентов (рисунок 6).

Для построения многоугольника создается шкала, оси которой соответствуют конкретным критериям. Каждый критерий оценивается от 1 до 5 баллов, где 5 – максимальное значение, определяются точки-показатели, которые соединяются между собой.

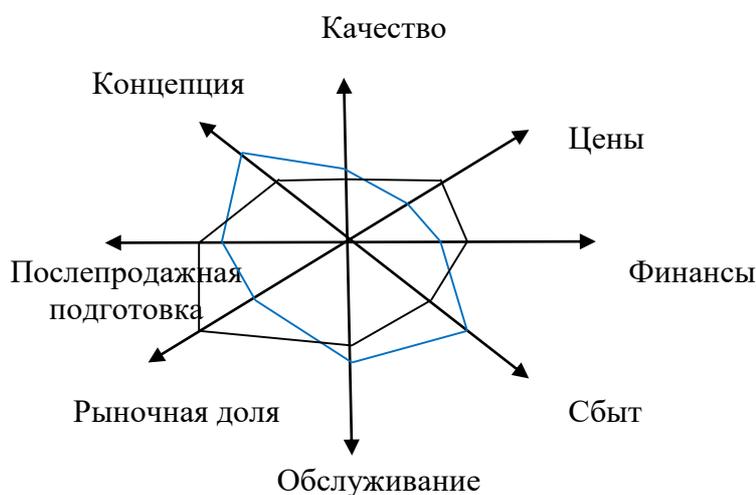


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

Ведущие компании сектора FMCG (рынок товаров повседневного спроса) применяют различные стратегии для повышения уровня конкурентоспособности предприятий: реструктуризация портфеля за счет сделок покупки и продажи. Кобрендинг – превращение своих прямых и косвенных конкурентов в партнеров по бизнесу. Фирмы заключают вертикальные ограничивающие контракты, которые бы им гарантировали постоянство поставок тех факторов производства, в которых они нуждаются, и постоянство продаж, произведенных товаров.

Существуют различные методы оценки конкурентной позиции организации, наиболее популярные – оценка рыночной доли, SWOT-анализ, маркетинг-микс, многоугольник конкурентоспособности. Для разработки стратегий развития ассортимента компаний используются методы портфельного анализа: Матрица General Electric (GE) / McKinsey и матрица Бостонской Консалтинговой Группы (матрица BCG).

«Конкурентоспособность рассматривается как ключевой критерий оценки успешности стран, отраслей и компаний. Всемирный экономический форум определяет конкурентоспособность как совокупность институтов» [26, с. 640], проводимая страной, и совокупность других факторов, которые определяют уровень производительности экономики страны. При этом конкурентоспособность можно определить, как приобретение большей доли рынка, большей прибыльности и долгосрочной стабильности, а также рост этих показателей за счет повышения благосостояния и уровня жизни людей.

«В перспективе компании и отрасли должны быть хорошо конкурентоспособны на внутреннем и международном рынках, чтобы выжить. Что касается недавней конкурентной и динамичной среды, если компании хотят добиться успеха на арене конкуренции, они должны иметь конкурентное преимущество, что означает создание и поддержание превосходных результатов. Сила конкуренции зависит как от поведения фирм, так и от внешней деловой среды, в которой они конкурируют, от состояния инфраструктуры, правовой базы и эффективности финансовой системы» [6, с.

75]. Препятствия для конкуренции в развивающихся странах в основном возникают из-за неадекватной государственной политики и антиконкурентного поведения фирм.

Оценка конкурентоспособности является основной ее характеристикой, которая выражает степень соответствия компании главным факторам успеха. Под оценкой конкурентоспособности подразумевается деятельность в условиях рыночных отношений и при этом обретение доходов, которые будут покрывать расходы на производство продукции, кроме этого, поддержание качества производимой продукции на достаточно высоком уровне, стимуляция сотрудников и содействие развитию бизнеса в научно – техническом ключе. Проведение оценки возможно «на основе сравнительного анализа устойчивости конкретной компании и ее основных конкурентов к десяти возможным рискам на рынке» [25, с. 137]. Чем выше доля компании на рынке, тем выше ее конкурентоспособность, поэтому стоит учитывать долю компании на рынке.

В данном разделе были рассмотрены основные понятия конкуренции и конкурентоспособности. Раскрытие содержания феномена конкурентоспособности позволило определить основные компоненты, преимущества и недостатки, а также влияние конкурентоспособности на рыночную экономику. Были рассмотрены особенности конкурентоспособности компаний, а также были определены основные факторы, влияющие на конкурентоспособность компании: конкурентная среда и факторы базирования.

В третьем параграфе были рассмотрены методы оценки конкурентоспособности компании, такие как SWOT – анализ, PEST – анализ, пять сил М. Портера, многоугольник конкурентоспособности и ADL – матрица. Также были определены критерии конкурентоспособности, которые включают в себя: единичные, комплексные (групповые, обобщенные) критерии.

Исходя из вышесказанного можно сделать следующий вывод: конкурентоспособность предприятия – это характеристика, которая отражает способность организации успешно соперничать с другими объектами данной отрасли и показывать перед ними свое превосходство. Конкурентоспособность компании является неотъемлемой частью рыночной экономики. Она имеет свои преимущества и недостатки и строится на экономическом потенциале поставщиков и покупателей, анализе угроз возникновения аналогичных товаров, новых конкурентов, а также вызывает соперничество среду существующих компаний, занимающихся сбытом товаров одной группы.

На основании рассмотренных теоретических основ управления конкурентоспособностью в компании анализируем конкурентоспособность компании ООО «Компоненты» на российском рынке в следующей главе.

Глава 2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Компоненты»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Компоненты»

ООО «Компоненты» занимается торговлей автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на рынке г. Тольятти.

Юридический и фактический адрес организации: 445004, Самарская область, город Тольятти, улица Базовая, дом 20 литер А8, помещение 72.

Своё начало организация берет еще в далеком 1996 году, присутствуя на рынке под другим названием. На текущий момент организация ООО «Компоненты» занимается реализацией на территории Самарской области и ПФО широкого ассортимента автотоваров различного назначения.

ООО «Компоненты» имеет упрощенную систему налогообложения (далее УСН), которая является наиболее популярной в малом бизнесе, так как характеризуется небольшой налоговой нагрузкой и относительной простотой ведения учета и отчетности. Представление одной декларации, которую надо сдать по итогам года (в срок до 31 марта).

Для УСН с объектом «Доходы», на которой и находится данное предприятие, налоговая ставка составляет всего 6%.

Форма торгового обслуживания предприятия – с открытой витриной, самообслуживание. Сферой деятельности предприятия ООО «Компоненты» является оптовая и розничная торговля.

Компания ООО «Компоненты» предлагает комплексное решение по обеспечению смазочными материалами российских предприятий машиностроительной, энергетической, нефтехимической, металлургической, пищевой и других отраслей промышленности. Компания занимается продажей автомобильных, грузовых, промышленных и мото-аккумуляторов. Все торговые марки проходят проверку, в магазин попадают только

качественные АКБ. Помимо этого, организация торгует спецжидкостями, смазками, электрооборудованием, автомобильными аксессуарами. Товарная матрица все время расширяется и скоро в продаже появятся грузовые шины и диски к ним. Предприятие стремится к развитию и постоянно пополняет ассортимент.

В ООО «Компоненты» всегда в продаже большой ассортимент шин, дисков, масел, аккумуляторов и аксессуаров по доступным ценам. Магазин предлагает услуги по шиномонтажу и шинному отелю. Через интернет магазин tektor.pro в любое время можно заказать шины или диски с доставкой на дом.

Реализуемая продукция организации включает в себя:

- автомасла;
- автохимия;
- аккумуляторы;
- фильтры автомобильные;
- свечи зажигания;
- спецжидкости;
- инструмент для автомобилей и др.

В команде работают высококвалифицированные и опытные специалисты. Они знают, как снизить затраты предприятия, сохранив при этом высокий уровень качества и сервиса. Все клиенты компании получают профессиональные консультации и рекомендации по выбору товара.

В организации используется линейно-функциональная структура, Данная структура наиболее распространена и достаточно хорошо показывает себя в течение долгих лет, однако, применять её стоит в небольших и средних организациях. Так же стоит отметить, что ООО «Компоненты» небольшая организация поэтому данная организационная структура ей вполне подходит и не требует каких-либо существенных изменений или доработок. Наглядно данная структура представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Структура управления ООО «Компоненты»

Данная структура, включает в себя следующие управленческие воздействия: линейные - обязательные для исполнения, и функциональные - рекомендательные для исполнения.

Высший руководитель управляет тремя важнейшими звеньями. На среднем уровне управления так же все в пределах нормы – директор по продажам и технический директор управляют пятью работниками. Что касается низшего уровня управления то тут все спорно. В целом же мы можем наблюдать классическое нарушение принципа единоначалия и усложнение управленческих взаимоотношений.

Обратимся к другим структурам. У службы безопасности все достаточно просто - есть начальник, в подчинении которого 2 охранника. Логистика – один управляющий на 2 человека. В целом, количество человек на низшем уровне управления конечно ниже нормы, но стоит учитывать и небольшие размеры организации ООО «Компоненты», поэтому можно сделать вывод о соответствии организационной структуры нормам управляемости.

В целом, управляемость в организации на приемлемом уровне, однако в дальнейшем она может быть улучшена путем внедрения специальных мероприятий. В данный момент никакие мероприятия, направленные на улучшение системы не разрабатываются и не проводятся. Уместно говорить о том, что на данном этапе организации достаточно сложившейся системы.

Что касается непосредственно деятельности - все заказы поступают либо в отдел оптовых, либо отдел розничных продаж. Клиенты либо лично приезжают в офис, чтобы сделать заказ и вживую убедиться в том, что товар им подходит, либо звонят по телефону, либо делают заказ через сайт. Далее обговариваются объемы, сроки, наличие тех или иных масел, клиент может забрать товар лично, либо заказать оплачиваемую доставку товаров.

Компания ООО «Компоненты» является продавцом готовых изделий, собственных производственных мощностей не имеет. В наличии имеются только складские и офисные помещения и механизмы для проведения погрузочно-разгрузочных работ.

Общая площадь магазина ООО «Компоненты» составляет 550 м². Площадь складского помещения составляет 370 м². Площадь торгового зала равна 160 м².

Поскольку здания не представляют из себя капитальных строений, в зимний период в помещениях офиса достаточно прохладно, зато в летний период абсолютно комфортно. В целом место расположения организации относительно удобное, рядом проходит высокопропускная транспортная магистраль, имеются подъезды для большегрузного транспорта, до здания можно добраться и на общественном транспорте.

Традиционно считается, что успех организации во многом зависит от состояния внутрифирменного планирования. На сегодняшний момент в действующих организациях принимаемые запланированные решения охватывают период не более года. В основном же планы разрабатываются на квартал с разбивкой заданий по месяцам.

При высокой значимости планирования, далеко не все организации считают нужным планировать свою деятельность, оправдывая это слишком быстрыми изменениями на рынке, неопределенностью условий существования, а также определенной сложностью в составлении.

В ООО «Компоненты» как таковой системы долгосрочного планирования нет, никто не занимается составлением детальных планов с квартальными расчетам, однако примерный план продаж на месяц присутствует в каждом отделе.

При рассмотрении таких понятий как миссия организации, корпоративная стратегия и стратегические цели организации в ООО «Компоненты» сформулировать и дать конкретных определений не удалось. Основная причина – размер организации и нежелание руководителей более масштабно рассматривать ситуацию на рынке. Если говорить о цели, то это извлечение прибыли путем продажи готовой продукции по привлекательным для клиентов ценам.

Рассматривая сам процесс организации управления трудовой и хозяйственной деятельностью в ООО «Компоненты», то выстроен он на простом и логичном уровне.

Анализ основных экономических показателей деятельности организации осуществляется на основе данных статистической отчетности, которые позволяют отследить тенденции его развития, дать комплексную оценку коммерческой деятельности (таблица 4).

Как видно из таблицы 4 финансово-экономическое состояние ООО «Компоненты» в 2021 г. по сравнению с 2019 г. значительно улучшилось. Выручка от реализации продукции увеличилась на 159% к 2019 году и составила 16285 тыс.руб. Из таблицы 4 видно, что выручка предприятия ООО «Компоненты» имеет стабильную динамику.

Надо отметить, что себестоимость проданных товаров увеличивалась в течение всего анализируемого периода. В 2021 г. по сравнению с 2019 г.

себестоимость выросла на 189,3% и составила 12215 тыс. руб., это свидетельствует о снижении эффективности управления затратами.

Таблица 4 - Динамика основных показателей деятельности предприятия ООО «Компоненты» в 2019-2021 г.

Показатель	Период			Отклонение (±) 2021/2019	Прирост, %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.		
Выручка от продажи товаров, работ, услуг	6277	7745	16285	10008	159,44
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	4221	4936	12215	7994	189,39
Валовая прибыль	2056	2808	4070	2014	97,94
Средняя стоимость активов за период, тыс.руб.	5290	6393	6825	1535	29,02
Средняя величина собственного капитала за период, тыс.руб.	4604	5672	6554	1950	42,36
Средняя величина долгосрочных обязательств за период, тыс.руб.	107	78	50	-57	-53,27
Средняя величина текущих активов за период, тыс.руб.	1674	1820	2270	596	35,6
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1916	2642	3872	1956	102,1
Чистая прибыль, тыс.руб.	1238	2048	2955	1717	138,7
Рентабельность активов, %	23,40	32,04	43,29	19,89	-
Рентабельность собственного капитала, %	26,89	36,12	45,08	18,19	-
Рентабельность продаж, %	30,5	34,1	23,8	-7,3	-
Среднесписочная численность персонала, чел.	17	21	26	9	53
Чистая прибыль на 1 среднесписочного работника, тыс.руб.	72,8	97,5	113,7	40,9	56,2

Рост среднесписочной численности персонала положительно повлиял на производительность труда, которая лишь увеличивается из года в год. Эффективность использования финансовых ресурсов оказывает влияние на финансовую устойчивость предприятия, его ликвидность, платежеспособность, деловую активность и рентабельность.

Из таблицы видно, что чистая прибыль с каждым годом растет. В 2021 г. она составляет 2955 руб., что на 138% превышает аналогичный показатель 2019 года. В течение анализируемого периода организация получила

прибыль, как от продаж услуг, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех представленных в таблице показателей рентабельности за данный период.

В динамике 2019–2021 гг. годов наблюдается рост показателей рентабельности активов и собственного капитала, что положительно характеризует финансовую деятельность предприятия.

2.2 Оценка внешней среды и уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Компоненты»

Потребителями услуг ООО «Компоненты» является население города Тольятти, а также юридические лица, с которыми заключены договора на сервисное обслуживание их автомобильной техники, к которым относятся: ООО «АТМ», ООО «Вектор - Строй», по заказу которых выполняются как разовые, так и постоянные заказы различной номенклатуры.

Поставщиками оборудования, инструментов и материалов является «Автогидросервис» и ООО «Tehsnab Company», запчастей и деталей - официальные дилеры автопроизводителей, поставщиками комплектующих и ГСМ - ООО «Автопродукция», ООО «Подшипник», ООО «Техноавто».

Конкурентной средой являются практически все предприятия Тольятти и Самарской области, имеющие направленность в области торговли автокомпонентами.

Компания ООО «Компоненты» ориентируется на приобретение запчастей и основных материалов у поставщиков для выполнения контрактов и заказов от клиентов. Поэтому возрастает зависимость от поставщиков.

На основании счетов, предоставленных предприятием, в таблице 5 проведен анализ закупок материалов с основными поставщиками.

Таблица 5 – Анализ деятельности предприятия ООО «Компоненты» с основными поставщиками

Поставщики	Поступления от поставщиков		Абсолютная разница, тыс.руб.	Прирост, %
	за 2019 г., тыс. руб.	за 2021 г., тыс. руб.		
ООО «Подшипник»	498	1855	1357	272,49
ООО «Техноавто»	201	411	210	104,77
ООО «Autodoc»	231	356	125	54,11
ООО «Автогидросервис»	682	1570	888	130,29
ООО «Tehsnab Company»	848	1709	860	101,34
Дилеры автопроизводителей	1125	3854	2729	242,58
Итого по поставщикам	3586	9756	6170	172,07

По таблице 5 видно, что деловая активность ООО «Компоненты» с основными поставщиками увеличилась в целом на 172 %, что составляет в натуральном выражении 6170 т. р. Почти по всем основным поставщикам тенденция к увеличению из-за роста цен на поставляемые товары и комплектующие.

Далее необходимо выполнить анализ сильных и слабых сторон ООО «Компоненты» (SWOT - анализ) (таблица 6).

Таблица 6 – SWOT - анализ предприятия ООО «Компоненты»

Решение	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ul style="list-style-type: none"> – предоставление полного спектра услуг по заказам автокомпонентов; – наличие высококачественного специализированного оборудования; – наличие квалифицированных специалистов; – соблюдение требований к поставкам. 	<ul style="list-style-type: none"> – низкая узнаваемость; – слабая система мотивации; – низкий уровень навыков продаж; – отсутствие программ обучения персонала.

Продолжение таблицы 6

Решение	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> – изменение стиля жизни населения – рост автовладельцев, в частности, в г. Тольятти; – рост рынка подержанных автомобилей – необходимость с более высокой частотой обращаться за заменой автокомпонентов; – возможность к быстрому восстановлению после кризиса. 	<ul style="list-style-type: none"> – сотрудничество с новыми поставщиками для расширения ассортимента продаваемых автокомпонентов; – акцентирование внимания клиентов на возможности использования скидок постоянным покупателям. 	<ul style="list-style-type: none"> – проведение тренингов и курсов повышения квалификации для сотрудников ежегодно; – разработка рекомендаций по улучшению системы мотивации; – внедрение элементов европейской модели менеджмента.
Угрозы (Т)	ST (СИУ)	WT (СЛУ)
<ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень конкуренции; – снижение курса национальной валюты – удорожание закупа автозапчастей; – поддержка инициативы использования подержанных автозапчастей. 	<ul style="list-style-type: none"> – отслеживание последних тенденций на рынке автосервиса; – расширение пакета дополнительных услуг; – быстрое реагирование на отзывы клиентов, предложение возможного решения проблемы. 	<ul style="list-style-type: none"> – активное развитие социальных сетей, продвижение компании.

Таким образом, сопоставив угрозы и возможности предприятия ООО «Компоненты» следует, что предприятию необходимо развивать взаимоотношения с поставщиками, а также есть возможности расширения дополнительных услуг ООО «Компоненты», которые так же будут способствовать формированию спроса и увеличению прибыли.

По результатам SWOT-анализа ООО «Компоненты» выявили, что сильных сторон значительно больше, чем угроз, так же имеются возможности роста, а слабые стороны можно устранить.

Таким образом, выполнив анализ среды функционирования ООО «Компоненты» можно сделать вывод о том, что предприятие, функционируя в условиях внешнего окружения подвержено влиянию политических и экономических факторов, так же на деятельность предприятия влияют

поставщики, конкуренты и потребители.

Основной сферой деятельности ООО «Компоненты» является торговля автокомпонентами. Таким образом, ООО «Компоненты» работает в сегменте, где действует еще 93 организации – конкурента в г. Тольятти.

При этом были выделены наиболее приоритетные конкуренты по следующим параметрам:

- аналогичность предоставляемой продукции;
- доля рынка;
- близость расположения.

Таковыми конкурентами являются: «Автогарант», «Регион 63». Характеристика рыночных сил, действующих на предприятие ООО «Компоненты» и его главных конкурентов представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика рыночных сил, действующих на ООО «Компоненты» и его главных конкурентов

Элементы модели пяти сил конкуренции	ООО «Компоненты»	«Автогарант»	«Регион 63»
1. Интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов	Конкурентная борьба	Давление есть, но серьезных угроз пока нет	Конкурентная борьба
2. Угрозы со стороны потенциальных «новичков» на рынке	2 Фирма не способна удержать потенциальных конкурентов от прихода на рынок	2 Фирма не способна удержать потенциальных конкурентов от прихода на рынок	2 Защита от прихода новых конкурентов, обусловленная снижением издержек за счет эффекта масштаба
3. Экономический потенциал клиентов	Расходы составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее выгодные предложения	Расходы составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее выгодные предложения	Расходы составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее выгодные предложения

Продолжение таблицы 7

Элементы модели пяти сил конкуренции	ООО «Компоненты»	«Автогарант»	«Регион 63»
4. Экономический потенциал поставщиков	Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет	Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет	Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет

Проведем конкурентное сравнение методом взвешенной оценки. Для построения матрицы необходимо:

- определить ключевые факторы успеха, по которым будет проводиться анализ;
- проставить удельный вес фактора;
- проставить балльные оценки по факторам успеха;
- умножить каждую балльную оценку на удельный вес фактора;
- рассчитать сумму полученных значений (удельный вес фактора балльная оценка) по столбцам.

Проведем конкурентный анализ организации ООО «Компоненты». В качестве сравниваемых направлений деятельности предприятия и основных конкурентов могут быть выбраны:

- имидж фирмы;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое в ходе полевых маркетинговых исследований;
- рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок;
- финансы — как собственные, так и легко мобилизуемые;
- качество выполняемых работ, позволяющее предприятию закрепить за собой клиентуру;

- внешняя политика, представляющая собой способность предприятия управлять в позитивном плане своими отношениями с прессой, общественным мнением;
- предпродажная подготовка, характеризующая способность предприятия не только предвидеть запросы будущих клиентов, но и убедить их в исключительных возможностях удовлетворения этих потребностей.

Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности.

Для проведения анализа в таблице 8 показаны основные характеристики, по которым происходит сравнение. Путем собственного анализа устанавливаем оценку каждой фирме, удельный вес всех критериев равен 1.

Таблица 8 – Конкурентный анализ предприятия ООО «Компоненты» по 10-ти бальной шкале

Критерии	Удельный вес	ООО «Компоненты»		ООО «Автогарант»		ООО «Регион 63»	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Имидж фирмы	0,10	0,8	8	0,9	9	0,9	9
Ассортимент автокомпонентов	0,20	1,6	8	1,6	8	1,6	8
Реклама	0,15	1,05	7	0,75	5	1,05	7
Качество автокомпонентов	0,15	1,35	9	1,2	8	1,35	9
Дополнительные услуги	0,10	0,3	3	0,6	6	0,8	8
Местоположение	0,10	0,9	9	0,9	9	0,9	9
Цена услуг	0,20	1	5	1,8	9	1,6	8
Итого	1	7		7,75		8,2	

Оценка возможностей предприятия ООО «Компоненты» позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяет сравнить возможности предприятий.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике на в соответствии с рисунком, оценка проводилась только по 7 факторам) используется определенный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Накладывая один многоугольник на другой, можно выявить сильные и слабые стороны предприятий относительно друг друга.

Построим многоугольник конкурентоспособности для ООО «Компоненты» (рисунок 8).

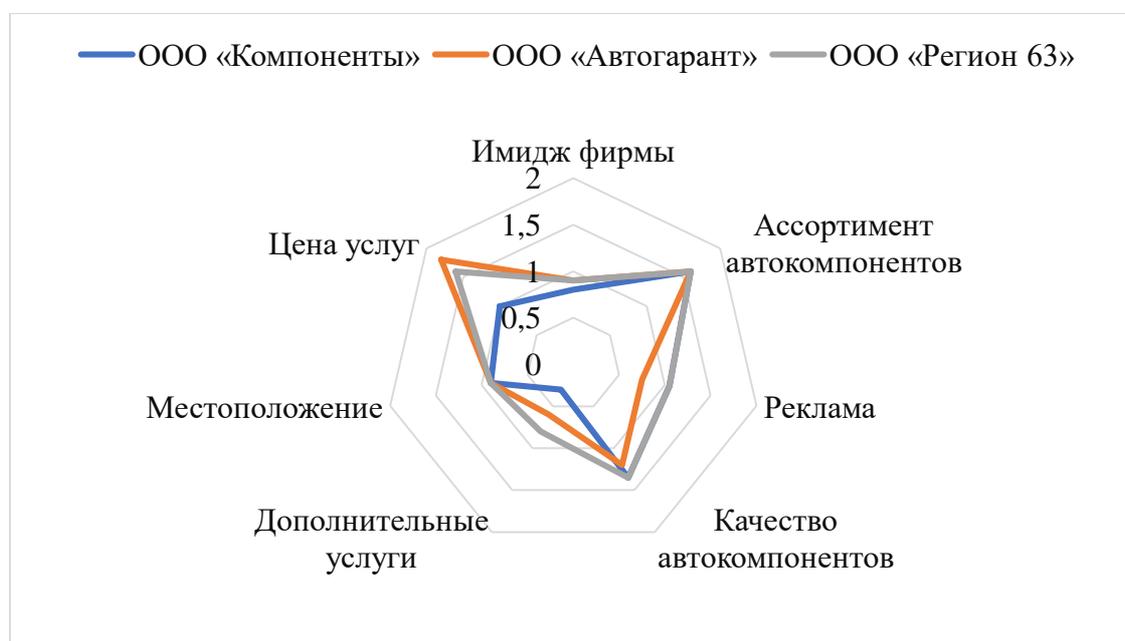


Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия ООО «Компоненты»

Итог анализа конкурентов – проведя балльную оценку основных проблем по степени важности для жизнедеятельности предприятия ООО «Компоненты» можно сделать следующие выводы – предприятие ООО «Компоненты» занимает устойчивое положение на рынке продажи автокомпонентов, но руководству следует обратить внимание на разнообразие предоставляемых дополнительных услуг и уровень цен на продаваемые товары. В конкуренции очень большое место занимает цена, так как именно благодаря ней увеличивается поток клиентов.

Проанализируем также предприятие ООО «Компоненты» согласно модели М. Портера и выявим влияние пяти сил на прибыльность организации. Анализ влияния на отрасль 5 сил Портера можно представить в графическом виде (Приложение А).

На основе анализа 5-и факторов по модели М. Портера можно заключить, что организация ООО «Компоненты» является прибыльной, потому как воздействие на нее вышеперечисленных факторов проявляется не значительно.

Определение места исследуемой компании ООО «Компоненты» в конкурентной среде рынка по продаже автокомпонентов позволяет выявить для нее источники конкурентных преимуществ и сделать следующие выводы:

- на рынке торговли автокомпонентами покупателями являются все автовладельцы, таким образом много зависит от существующей клиентской базы и качества поставляемых товаров и выполняемых работ, поэтому появление новых потенциальных конкурентов не несет угрозы при наработанной клиентской базе;
- самой весомой конкурентной силой в момент подъема на рынке является борьба между имеющимися конкурентами;
- конкурентная сила товаров-заменителей практически отсутствует ввиду низкой взаимозаменяемости услуг автосервиса как товара.

Таким образом, влияние трех из пяти конкурентных сил в определенный момент цикла развития рынка может быть недостаточно существенно, что при постоянном спросе на обслуживание автомобиля и делает рынок сверхдоходным.

У предприятия ООО «Компоненты» есть возможность расширить свою деятельность (за счет расширения сферы предоставляемых дополнительных услуг), только для этого необходимо пользоваться сильными сторонами и устранять слабые, а также внимательно следить за изменениями внешней среды.

Следовательно, стратегия компании ООО «Компоненты» должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем путем совершенствования системы ценообразования на автокомпоненты и развития дополнительных услуг, используя собственные сильные стороны и возможности внешней среды, а также, принимая во внимание факт наличия сильных конкурентов. Предприятию необходимо придерживаться стратегии избирательной реакции на поведение конкурентов в области ценообразования, а также расширения клиентской базы.

По результатам второй главы можно сделать следующие выводы.

По результатам анализа была дана характеристика деятельности предприятия, из чего было выявлено, что ООО «Компоненты» занимается торговлей автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на рынке г. Тольятти. В течение анализируемого периода организация получила прибыль, как от продаж услуг, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех представленных в таблице показателей рентабельности за данный период.

Анализ среды функционирования предприятия ООО «Компоненты» показал, что на предприятие имеют влияние внешние факторы, к которым относятся: потребители, научно-техническая среда, политическая среда, поставщики, конкурента и экономическая среда.

Компания ООО «Компоненты» ориентируется на приобретение запчастей и основных материалов у поставщиков для выполнения контрактов и заказов от клиентов. Поэтому возрастает зависимость от поставщиков. Деловая активность ООО «Компоненты» с основными поставщиками увеличилась в целом на 172 %, что составляет в натуральном выражении 6170 т. р. Почти по всем основным поставщикам тенденция к увеличению из-за роста цен на поставляемые товары и комплектующие.

По результатам SWOT-анализа ООО «Компоненты» выявили, что сильных сторон значительно больше, чем угроз, так же имеются возможности роста, а слабые стороны можно устранить.

Анализ конкурентов показал, что основные конкуренты ООО «Компоненты» — это организации, оказывающие аналогичные услуги и реализующие аналогичные товары.

По результатам изучения среды функционирования ООО «Компоненты» был выполнен анализ конкурентоспособности совместно с ближайшими конкурентами. Проведя балльную оценку основных проблем по степени важности для жизнедеятельности предприятия ООО «Компоненты» можно сделать следующие выводы – предприятие ООО «Компоненты» занимает устойчивое положение на рынке продажи автокомпонентов, но руководству следует обратить внимание на разнообразие предоставляемых дополнительных услуг и уровень цен на продаваемые товары.

Проанализировав организацию ООО «Компоненты», его внутреннюю и внешнюю среду, проведя конкурентный анализ и анализ конкурентоспособности, а также ее сильные и слабые стороны можно выявить две наиболее значимые для конкурентоспособности организации проблемы:

Высокие цены на продукцию.

Первоочередным мероприятием для организации ООО «Компоненты» должно стать снижение себестоимости реализуемых автокомпонентов, так как снижение себестоимости является основным источником повышения рентабельности продаж. Сократить себестоимость можно путем поиска новых поставщиков автозапчастей и комплектующих.

Узкий ассортимент дополнительных услуг.

Разнообразие предоставляемых дополнительных услуг также приведет к увеличению прибыли и расширению клиентской базы ООО «Компоненты». Расширить ассортимента услуг можно за счет введения нового вида сервисного обслуживания.

Глава 3 Организационно-экономические мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Компоненты»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия были предложены следующие мероприятия:

1. Замена поставщиков автозапчастей и комплектующих;
2. Расширение ассортимента услуг за счет введения нового вида сервисного обслуживания.

Предприятию ООО «Компоненты» необходимо придерживаться стратегии избирательной реакции на поведение конкурентов в области рекламы, ценообразования, а также расширения клиентской базы. Целесообразно предложить компании придерживаться стратегии роста.

Первоочередным мероприятием для ООО «Компоненты» должно стать снижение себестоимости реализованных услуг, так как снижение себестоимости является основным источником повышения рентабельности производства, а в выручке реализованной продукции ООО «Компоненты» себестоимость составляет 75%.

Снижение себестоимости продукции обеспечивается, прежде всего, за счет повышения производительности труда. С ростом производительности труда уменьшаются затраты труда в расчете на единицу продукции, а следовательно, уменьшается и удельный вес заработной платы в структуре себестоимости.

Однако, как показал анализ структуры себестоимости в ООО «Компоненты» по итогам 2021 года наблюдается рост производительности труда, доля затрат на оплату труда сократилась в структуре себестоимости до 8,24% в сравнении с 18,44% - по итогам 2020 года.

Таким образом, следует искать резервы снижения себестоимости за счет сокращения материальных затрат, которые в 2021 году составили практически 90% в структуре себестоимости.

«Важнейшее значение в борьбе за снижение себестоимости продукции имеет соблюдение строжайшего режима экономии на всех участках производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Последовательное осуществление на предприятиях режима экономии выражается прежде всего в уменьшении затрат материальных ресурсов на единицу продукции, сокращении расходов по обслуживанию производства и управлению, в ликвидации потерь от брака и других непроизводительных расходов.

Материальные затраты в большинстве отраслей занимают большой удельный вес в структуре себестоимости продукции, поэтому даже незначительное сбережение сырья, материалов, топлива и энергии при производстве каждой единицы продукции или вида услуги в целом по предприятию дает крупный эффект.

Предприятие обладает возможностью воздействовать на величину затрат материальных ресурсов, начиная с их заготовки. Сырье и материалы входят в себестоимость по цене их приобретения с учетом расходов на перевозку, поэтому правильный выбор поставщиков материалов оказывает влияние на себестоимость продукции. Важно обеспечить поступление материалов от таких поставщиков, которые находятся на небольшом расстоянии от предприятия, а также перевозить грузы наиболее дешевым видом транспорта.

Сокращение затрат на обслуживание производства и управление также уменьшает себестоимость продукции. Размер этих затрат на единицу продукции зависит не только от объема выпуска продукции, но и от их абсолютной суммы» [26, с. 640].

Сократить себестоимость можно путем поиска новых поставщиков автозапчастей и комплектующих.

Анализ деятельности предприятия с основными поставщиками показал, что наибольшие поступления продукции отмечены по дилерам производителей автозапчастей и комплектующих – 3854 тыс.руб. в 2021 году.

Необходимо отметить, что автомобильные заводы сами не производят автозапчасти, они закупают их у сторонних производителей запчастей, таких как BILSTEIN, SKF, TEXTAR, FAG, ATE, BOSCH, MAHLE, LUCAS/TRW, LUK/INA, SACHS и т.д. Эти заводы производят автозапчасти для конвейера автомобильных заводов. Однако, существует еще множество производителей автозапчастей для свободной продажи, среди которых стоит выделить: ALCO, AVA, FASET, ASVA, CORTECO, DELPHI и пр.

В настоящее время ООО «Компоненты» работает со следующими дилерами производителей автозапчастей (таблица 9).

Таблица 9 – Дилеры автозапчастей и комплектующих

Наименование дилера	Продукцию каких производителей поставляет
Кореяна	Автозапчасти на корейские автомобили заводов TRW, JANMOR, DIAMOND, API.
АБС-авто	Автозапчасти на итальянские и европейские автомобили заводов SACHS, SHELL, RC, FEBI
Авто-Иксора	Компоненты на японские и европейские автомобили заводов SNR, OPTIMAL, SIGNEDA
Авто-евро	Запчасти на европейские, американские, корейские и российские автомобили заводов: POLCAR, JP, TSN

Поскольку, практически все данные заводы находятся в Европе (за исключением TSN – российского завода и DIAMOND, и API – тайваньских заводов, из-за введения санкций цены на продукцию данных производителей существенно возросли.

В настоящее время все большее количество производителей переносят свои производственные мощности в Китай и Юго-восточную Азию, поскольку это позволяет существенно экономить как на ресурсах, так и оплате труда.

В самом Китае промышленность также развивается прогрессивными темпами, поэтому следует выбрать производителя автозапчастей, расположенного в странах Юго-Восточной Азии.

Также предлагается наладить прямые связи с заводом, а не через дилеров, что также позволит существенно сократить материальные затраты ООО «Компоненты».

Предлагается заключить договор на поставку автозапчастей и комплектующих с фирмой ASVA.

«ASVA представляет Международную промышленно-торговую группу, объединяющую более 10 заводов, расположенных в Юго-Восточной Азии. Каждый из заводов является узкоспециализированным предприятием по производству автозапчастей для отдельных узлов автомобиля. Поставки автозапчастей под маркой ASVA производятся для автомобилей японского, корейского, американского, европейского и российского производства. Существует реальная возможность размещения заказов по производству любых деталей. Всё производство сертифицировано в соответствии с международными стандартами, а продукция имеет сертификаты ISO 9001, ISO9002, РОСТЕСТ» [31].

Заключение договора на прямые поставки с фирмой ASVA позволит отказаться от услуг дилеров Кореяна, АБС-авто и Авто-Иксора.

С дилером Авто-евро сотрудничество будет продолжено, поскольку данный дилер специализируется на поставках автозапчастей в том числе для грузовых автомобилей и имеет в наличии большое количество продукции, что позволяет сократить время ожидания необходимых запчастей.

Также следует заключить договор на поставку с российским производителем автозапчастей и комплектующих – компанией Фобос. Данный завод имеет цены на продукцию на 10–15% ниже конкурентов, при этом охватывает рынок не только отечественного автопрома, но и корейских автомобилей.

Следующим мероприятием, предлагаемым к внедрению для повышения эффективности деятельности ООО «Компоненты» является расширение ассортимента дополнительных услуг за счет введения нового вида сервисного обслуживания – финишной балансировки колес.

По анализу сложившейся ситуации на автомобильном рынке в целом можно сделать вывод, что необходимо повышать качество обслуживания в целом, чтобы выжить в серьезной конкурентной борьбе.

Конструктивным предложением является внедрение в перечень дополнительных услуг, предоставляемых данным предприятием, услуги финишной балансировки колес. Данная балансировка существенно повлияет на качество балансировки колес при соответствующей подготовке персонала, кроме того предоставление данной услуги внесет свой вклад в повышении удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в целом, а, следовательно, повысит конкурентные свойства предприятия.

Независимо от того, насколько тщательно проведена балансировка и финишная балансировка колес, со временем она нарушается.

Это время зависит от многих параметров: качества дорожного покрытия, скорости движения, состояния подвески автомобиля, качества самой покрышки. В среднем дисбаланс колеса начинает интенсивно развиваться после пробега около 10 тыс. км после последней финишной балансировки.

Финишная балансировка будет входить в пакет услуг по балансировке колес, который будет предлагаться клиентам при прохождении автомобиля периодического технического обслуживания, а также будет являться дополнительной услугой при предпродажной подготовке автомобиля при шиномонтажных и балансировочных работах.

Продвижение услуги: мастер–приемщик при беседе с клиентом раскрывает всю важность и значимость проведения данной операции.

При введении услуг финишной балансировки колес мастер-приемщик при беседе с клиентом будет предлагать воспользоваться этой услугой и объяснять важность ее проведения.

Количество клиентов, согласившихся воспользоваться данной услугой, в первый месяц, будет примерно составлять 11% от общего количества.

В следующие месяцы предполагается, что спрос будет расти на 1% каждый месяц.

Умножив количество согласившихся клиентов на трудоемкость финишной балансировки (0,3 нормо-часа/ось) и на количество осей, получим объем работ по финишной балансировке.

Таблица 10 – Определение объема работ по финишной балансировке колес

Год	Месяц	Количество заездов		Объем работ. Т, нормо-час
		Общее	На фин. балансировку	
2022	Июль	457	50	30
	Август	418	50	30
	Сентябрь	342	44	26,4
	Октябрь	385	54	32,4
	Ноябрь	400	60	36
	Декабрь	354	57	34,2
Всего		2356	315	189

Стоимость одного часа работы составляет 1500 рублей. В таблице 11 рассчитана валовая выручка предприятия от финишной балансировки.

Таблица 11 – Расчет валовой выручки предприятия от услуги, на второе полугодие 2022 года

Месяц	Объем работ Т, нормо-ч.	Валовая выручка, тыс.руб.
Июль	30	45
Август	30	45
Сентябрь	26,4	39,6
Октябрь	32,4	48,6
Ноябрь	36	54
Декабрь	34,2	51,3
Всего	189	283,5

Рассчитаем издержки – амортизация оборудования. Принимается неравномерная амортизация, при которой большая часть стоимости основных фондов включается в издержки в первые годы.

В первый год 50%, второй - 30%, третий - 20%. Это позволяет в условиях инфляции быстрее окупить затраты.

Размер амортизационных отчислений за первый год равен 50% от стоимости станда финишной балансировки (таблица 11):

$$A_1 = C_c \cdot 0,5 \quad (1)$$

где C_c - стоимость станда.

$$A_1 = C_c \cdot 0,5 = 125000 \cdot 0,5 = 62500 \frac{\text{руб}}{\text{год}} = 5208 \frac{\text{руб}}{\text{мес}}$$

$$A_2 = C_c \cdot 0,3 = 125000 \cdot 0,3 = 37500 \frac{\text{руб}}{\text{год}} = 3125 \frac{\text{руб}}{\text{мес}}$$

$$A_{32} = C_c \cdot 0,2 = 125000 \cdot 0,2 = 25000 \frac{\text{руб}}{\text{год}} = 2083 \frac{\text{руб}}{\text{мес}}$$

Далее рассчитаем заработную плату производственных рабочих.

Работник получает 150 руб./нормо-час [16]:

$$З = 150 \cdot T \quad (2)$$

Расчет прибавки к зарплате работникам от финишной балансировки представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет прибавки к зарплате работникам от финишной балансировки

Месяц	Объем работ. T, нормо-час	Общая зарплата, руб.
Июль	30	4,5
Август	30	4,5
Сентябрь	26,4	3,96
Октябрь	32,4	4,86
Ноябрь	36	5,4
Декабрь	34,2	5,13
Всего	189	28,35

Далее рассчитаем заработную плату дополнительного персонала. К дополнительному персоналу относятся уборщики, администраторы, бухгалтеры, менеджеры и т.д.

Величина зарплаты дополнительного персонала будет составлять 6% валовой выручки от услуги (таблица 13).

Таблица 13 – Заработная плата дополнительного персонала

Месяц	Валовая выручка, руб.	Зарплата дополнительного персонала, тыс.руб.
Июль	45	2,7
Август	45	2,7
Сентябрь	39,6	2,4
Октябрь	48,6	2,9
Ноябрь	54	3,2
Декабрь	51,3	3,1
Всего	283,5	17

Далее рассчитаем плату за электроэнергию. Затраты в месяц будут составлять 800 руб. За июль-декабрь 2022 года – 4,8 тыс.руб.

Рассчитаем затраты на балансировочные грузики. Стоимость грузиков составляет 10 рублей за комплект. При балансировке одного колеса требуется один комплект грузиков.

Таблица 14 – Расчет затрат на балансировочные грузики

Год	Месяц	Количество заездов	Общая стоимость грузиков, тыс.руб.
2022	Июль	50	2
	Август	50	2
	Сентябрь	44	1,76
	Октябрь	54	2,16
	Ноябрь	60	2,4
	Декабрь	57	2,28
Всего		315	12,6

Плата за аренду помещения не рассчитывается, поскольку оборудование для финишной балансировки размещается в действующем помещении автосервиса.

Общая сумма затрат представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Общая сумма затрат от реализации услуг по финишной балансировке

Месяц	Издержки, тыс.руб.					
	Амортизация	Зарплата		Электроэнергия	Грузики	Общие Зобщ
		Производственный персонал	Дополнительный персонал			
Июль	5,2	4,5	2,7	0,8	2	15,2
Август	5,2	4,5	2,7	0,8	2	15,2
Сентябрь	5,2	3,96	2,4	0,8	1,76	14,1
Октябрь	5,2	4,86	2,9	0,8	2,16	15,9
Ноябрь	5,2	5,4	3,2	0,8	2,4	17
Декабрь	5,2	5,13	3,1	0,8	2,28	16,5
Всего	31,2	28,35	17	4,8	12,6	94

Таким образом, общая сумма затрат составит 94 тыс.руб.

Для реализации услуг по финишной балансировке колес необходимо специальное оборудование. При применении стандартного подкатного гидравлического домкрата вывешивается только одно колесо, что увеличивает временные затраты и физические затраты исполнителей (таблица 16).

Таблица 16 – Оборудование для финишной балансировки колес

Наименование	Состав оборудования	Габаритные размеры, мм	Цена, тыс. руб.	Достоинства	Недостатки
СЕМВ L88, Италия	Стенд, ИК-датчики CAR PISK-UP, оптический отражатель, необходимые соединительные кабели.	1200x550x660	350	Полный комплект необходимого оборудования, простота использования, автоматизация всего процесса, точность, не требует переноса пульта при двигателе для вращения колес.	Высокая стоимость

Продолжение таблицы 16

Наименование	Состав оборудования	Габаритные размеры, мм	Цена, тыс. руб.	Достоинства	Недостатки
S-605, Италия	Стенд, ИК-датчики PU 700С, оптический отражатель, необходимые соединительные кабели.	1150x550x670	125	Полный комплект необходимого оборудования, простота использования точность	Высокая стоимость
ЛС1-01Ф ПС	Стенд, датчики подкатные, выносной дополнительный датчик положения колеса, необходимые соединительные кабели	1000x494x655	88	Полный комплект необходимого оборудования, низкая стоимость	Низкое качество

Проектируемое устройство должно обладать повышенной надежностью как изделие непосредственно обеспечивающее безопасность людей. Применяемые стандартные изделия должны соответствовать требованиям ГОСТ 12.2.003–91 «Оборудование производственное. Общие требования безопасности». Конструкция должна иметь минимальную высоту для возможности подкатывания устройства непосредственно под автомобили, обеспечивать частичный подъем автомобиля массой до 1,5 тонн на высоту достаточную для удобной установки необходимых датчиков и снятия/установки колес автомобиля. Подъемное устройство предназначено для вывешивания одной из осей автомобиля для последующей установки датчиков при проведении финишной балансировки колес.

Цель разработки – снизить время на вывешивание оси автомобиля, при выполнении работ на посту, необорудованном стационарным подъемником.

В осенний и весенний период (период межсезонья) возникает повышенный спрос на услуги шиномонтажа, а следовательно, и на финишную балансировку колес, применив подобное устройство можно:

- уменьшить время на вывешивание оси с последующей установкой датчиков;
- уменьшить себестоимость услуг финишной балансировки;
- повысить производительность шиномонтажного участка.

Согласно таблице 16, оптимальным вариантом является оборудование S-605, Италия – стоимостью 125 тыс.руб.

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Для того, что оценить экономическую эффективность повышения конкурентоспособности ООО «Компоненты» необходимо рассчитать прогнозную экономическую эффективность данных мероприятий.

В среднем накрутка дилеров на продукцию заводов составляет 15%.

Завод ASVA реализует свою продукцию по ценам на 10-15 % ниже заводов TRW, JANMOR, DIAMOND, API, SACHS, SHELL, RC, FEBI. SNR, OPTIMAL, SIGNEDA, примем минимальное значение, равное 10%.

То есть, сокращение стоимости покупных материалов при расторжении договоров с дилерами и смене заводов – производителей автозапчастей и комплектующих составит: $10+15 = 25\%$.

Поскольку ООО «Компоненты» расторгает договора не со всеми дилерами, то, чтобы рассчитать сокращение себестоимости за счет снижения материальных затрат (в части стоимости покупных товаров), необходимо проанализировать поступления товаров по каждому дилеру в ценах закупа, таблица 17.

Таблица 17 – Анализ деятельности предприятия ООО «Компоненты» с дилерами заводов, 2021 г.

№ п/п	Поставщики	Поступления от дилеров за 2021 г., тыс. руб.	Доля в себестоимости, %
1	Кореяна	1855	15,2
2	АБС - авто	418	3,4
3	Авто-Иксора	446	3,7
4	Авто-евро	1135	9,3
5	Итого по дилерам	3854	31,6

Согласно данным таблицы 17, доля стоимости покупных товаров по дилерам Кореяна, АБС-авто и Авто-Иксора составляет 2719 тыс.руб., доля в себестоимости - 22,3%.

Рассчитаем прогнозное сокращение стоимости покупных товаров при заключении прямых договоров с заводами Фобос и ASVA:

$$27190 - 25\% = 2039 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, доля стоимости покупных материалов в структуре себестоимости по данным дилерам составит:

$$2039/12215 \times 100\% = 16,7\%.$$

Сокращение себестоимости составит:

$$22,3 - 16,7 = 5,6\% \text{ или } 684 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем коммерческие расходы на организацию встреч с представителями заводов и заключение договоров (таблица 18).

Таблица 18 – Коммерческие расходы на заключение договоров с новыми поставщиками

Статья расходов	Сумма, тыс.руб.
Затраты на связь	4
Авиаперелет в Москву и обратно для проведения переговоров с представительством завода ASVA и руководством завода Фобос	6
Командировочные расходы	9
Итого	19

Таким образом, коммерческие расходы возрастут на 19 тыс.руб. за счет проведения мероприятия по смене поставщиков автозапчастей и комплектующих.

Рассчитаем эффективность показателей работы поста финишной балансировки колес.

Балансовая прибыль ($\Pi_{\text{бал}}$) равна разности валовой выручки и суммы общих затрат:

$$\Pi_{\text{бал}} = \Pi_{\text{в}} - Z_{\text{общ}}, \quad (3)$$

где $\Pi_{\text{в}}$ - валовая выручка, руб.;

$Z_{\text{общ}}$ - сумма затрат, руб.

Рассчитаем балансовую прибыль за второе полугодие 2022 года:

$$\Pi_{\text{бал}} = 283,5 - 94 = 189,5 \text{ тыс. руб.}$$

Расчетная прибыль ($\Pi_{\text{р}}$) равна разности балансовой прибыли и налога на прибыль:

$$\Pi_{\text{р}} = \Pi_{\text{бал}} - \text{налог} \quad (4)$$

По итогам года расчетная прибыль равна:

$$\Pi_{\text{р}} = 189,5 - 20\% = 151,6 \text{ тыс. руб.}$$

Чистая прибыль предприятия равна разности расчетной прибыли и всей стоимости оборудования:

$$\Pi_{\text{ч}} = \Pi_{\text{р}} - C_{\text{об}} \quad (5)$$

По итогам первого полугодия чистая прибыль равна:

$$\Pi_{\text{ч}} = 151,6 - 125 = 26,6 \text{ тыс. руб.}$$

В последующие годы чистая прибыль равна расчетной, или порядка 300 тыс.руб. в год.

Таблица 19 – Техничко-экономические показатели реализации услуг по финишной балансировке

Показатель	Обозначение	Единицы измерения	Численное значение
Площадь территории	S_T	м ²	2322
Количество обслуживаемых автомобилей за 6 месяцев на посту	N_i	ед.	315
Общий объем работ	T_T	Н/ч	189
Число дней работы сервиса в июле-декабре	Д _{РАБ.Г.}	дни	183
Продолжительность рабочей смены	П _{Р.СМ}	ч	12
Количество работников на посту финишной балансировки в смену	Р	чел.	1
Валовая выручка	П _В	тыс.руб.	283,5
Общая сумма текущих затрат	З _{ОБЦ}	тыс.руб.	94
Общая сумма капитальных вложений	З _{кап}	тыс.руб.	125
Балансовая прибыль за июль-декабрь 2022 г.	П _{Бал}	тыс.руб.	189,5
Налог на прибыль	20%	тыс.руб.	37,9
Расчетная прибыль за июль-декабрь 2022	П _Р	тыс.руб.	151,6
Чистая прибыль за июль-декабрь 2022 г.	П _ч	тыс.руб.	26,6
Рентабельность продаж	ρ	%	66,8
Рентабельность по чистой прибыли	ρ	%	9,4

Рассчитаем срок окупаемости данного проекта.

Срок окупаемости вложений рассчитывается по формуле:

$$T_{ок} = \frac{C_{об}}{P_p}, \quad (6)$$

где $C_{об}$ – стоимость оборудования, тыс.руб.;

P_p – расчетная прибыль, тыс.руб.

$$T_{ок} = \frac{C_{об}}{P_p} = \frac{125}{151,6} = 0,824 \text{ года или } 301 \text{ день}$$

Рентабельность – показатель эффективности функционирования предприятия. Рентабельность оборота – показывает, сколько прибыли в одном рубле выручки:

$$\rho = \frac{P_p - C_{об}}{P_6} \cdot 100\%, \quad (7)$$

где P_p - расчетная прибыль за период;

P_6 - валовая выручка за период.

За первый год составит:

$$\rho = \frac{151,6}{283,5} \cdot 100\% = 53\%$$

За второй год составит:

$$\rho = \frac{189,5}{283,5} \cdot 100\% = 66,8\%$$

Рассчитаем норму дисконта E , равную приемлемой для инвестора норме дохода на капитал:

$$E = \frac{\left(1 + \frac{\nu}{100}\right)}{1 + \frac{i}{100}} - 1 + \frac{p}{100} \quad (8)$$

где ν - ставка рефинансирования, объявленная ЦБ РФ на данный период, $\nu = 14\%$.

i - темп инфляции, объявленный Правительством РФ на данный период, $i = 17,83$ (по данным Росстата).

p - поправка на риск, $p = 5$

$$E = \frac{\left(1 + \frac{14}{100}\right)}{\left(1 + \frac{17,83}{100}\right)} - 1 + \frac{5}{100} = 0,1\%$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу.

ЧДД для постоянной нормы дисконта:

$$ЧДД = \sum (P_t - Z_t) \cdot \alpha_t \quad (9)$$

где α_t – коэффициент дисконтирования;

P_t – результаты на t -ом шаге;

Z_t – затраты на t -ом.

Расчет ЧДД для проекта представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет ЧДД для проекта, тыс.руб.

Год	Платежи	Расчетная прибыль Пр,	Коэффициент дисконтирования α_t	Текущий дисконтированный доход (ТДД)	Чистый дисконтированный доход (ЧДД)
0	125		1	125	125
1	0	151,6	0,96	145,5	25,5
2	0	151,6	0,92	139,5	165
3	0	151,6	0,9	136,4	301,4
4	0	151,6	0,86	130,4	431,8
5	0	151,6	0,83	126	557,8
Сумма	-				557,8

Индекс доходности представляет собой соотношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений.

Индекс доходности в первое полугодие составляет:

$$ИД = \frac{ЧДД + Z_{общ}}{Z_{общкв}} = \frac{25,5 + 94}{94} = 1,27 \quad (10)$$

$ИД > 1$, то есть вложения могут считаться эффективными.

Средства на покупку оборудования будут выделены из чистой прибыли предприятия.

Сводные данные по предложенным мероприятиям представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Сводная таблица предложенных мероприятий, тыс. руб.

Мероприятие	Экономический эффект	Затраты
Замена поставщиков автозапчастей и комплектующих	684 т. р.– снижение себестоимости	19 т. р. за счет роста коммерческих расходов
Расширение ассортимента за счет услуги по финишной балансировке	26,6 ≈ 27 т. р.– рост чистой прибыли за июль-декабрь 2022 г.	125+94 = 219 тыс. руб.
Всего:	711 тыс. руб.	238 тыс. руб.

Как следует из таблицы 21 мероприятия эффективны, поскольку экономический эффект превысил затраты.

Таким образом, после проведения мероприятий составим прогнозный отчет о прибылях и убытках для того, чтобы увидеть, как изменится прибыль и рентабельность продаж и собственного капитала (таблица 22). За плановые показатели примем фактические значения статей 2021 года. Значения статей отчета, по которым в настоящее время невозможно спрогнозировать изменения останутся прежними.

Таблица 22 – Прогнозный отчет о финансовых результатах после внедрения предложенных мероприятий, тыс.руб.

Показатель	2021 г.	Прогнозный отчет	Абсолютный прирост, тыс.руб.	Темп прироста, %	Примечание
Выручка от продажи товаров, работ, услуг	16285	16569	284	1,7	+283,5 ≈ 284 за счет расширения ассортимента услуг
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	12215	11625	-590	-4,8	-684 – за счет смены поставщиков +94 – за счет новой услуги по балансировке

Продолжение таблицы 22

Показатель	2021 г.	Прогноз ный отчет	Абсолютны й прирост, тыс.руб.	Темп прироста, %	Примечание
Валовая прибыль	4070	4944	874	21,5	
Коммерческие расходы	-	19	+19	100	за счет замены поставщиков
Управленческие расходы	197	197	-	-	
Прибыль от продаж	3872	4728	856	22,1	
Проценты к получению	21	21	-	-	
Проценты к уплате	-	-	-	-	
Прочие доходы	505	505	-	-	
Прочие расходы	705	705	-	-	
Прибыль до налогообложения	3693	4099	406	11	
Налог на прибыль	738	820	82	11	
Чистая прибыль	2955	3279	324	10,9	-125 за счет покупки оборудования для финишной балансировки

Из таблицы видно, что в результате смены поставщиков и снижения материальных затрат, себестоимость сократилась на 684 т. р.

За счет внедрения новой услуги себестоимость возросла на 94 тыс.руб.

Рост выручки составил 1,7%, при этом темп снижения себестоимости составил 4,8%. За счет превышения темпа снижения себестоимости над темпом роста выручки, валовая прибыль увеличилась на 21,5%. В итоге чистая прибыль возросла на 10,9% и составила 3279 тыс.руб.

Для анализа эффективности предложенных мероприятий рассчитаем показатели рентабельности до и после мероприятий (таблица 23).

Из таблицы 23 видно, что все показатели рентабельности имеют положительную динамику, что подтверждает эффективность предложенных мероприятий.

Таблица 23 – Показатели рентабельности ООО «Компоненты» до и после мероприятий, %

Показатель	2021 г.	Прогнозный отчет	Абсолютное отклонение (+, -)
Рентабельность затрат по основной деятельности	24,2	28,2	4,0
Рентабельность продаж	23,8	28,5	4,7
Рентабельность по чистой прибыли	18,1	19,8	1,7

Рентабельность затрат по основной деятельности, определяемая как отношение чистой прибыли к себестоимости, в прогнозном периоде возросла на 4 процентных пункта и составила 28,2%.

Рентабельность продаж увеличилась на 4,7 п.п., а рентабельность по чистой прибыли - на 1,7 процентных пункта. Таким образом, эффективность предложенных мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Компоненты» подтверждена и экономически обоснована.

В работе рекомендованы мероприятия по сокращению себестоимости и увеличению прибыли. Резкий рост себестоимости товаров ООО «Компоненты» произошел за счет повышения стоимости покупных материалов (автозапчастей и комплектующих) из-за роста цен на продукцию вследствие введения санкций против РФ.

Поскольку предприятие ООО «Компоненты» работает с дилерами, поставляющими автозапчасти преимущественно с европейских заводов, предложено заключить договора на прямые поставки с фирмой ASVA, заводы которой расположены в Юго-Восточной Азии и российским заводом Фобос.

В работе предложено отказаться от трех дилеров, с одним дилером сотрудничество продолжено.

В работе рассчитан экономический эффект от мероприятия по смене поставщиков, за счет данного мероприятия сокращение стоимости покупных материалов при расторжении договоров с дилерами и смене заводов – производителей автозапчастей и комплектующих составит 25%. За счет этого

сокращение себестоимости составит: 5,6% или 684 тыс.руб., при этом коммерческие расходы возрастут на 19 тыс.руб.

Следующим мероприятием, предлагаемым к внедрению, является расширение ассортимента дополнительных услуг за счет финишной балансировки колес – данная услуга позволит повысить конкурентоспособность предприятия, лояльность клиентов и положительно скажется на прибыли. Для внедрения данной услуги необходимо приобретение оборудования на сумму 125 тыс.руб. – данные средства предлагается направить из чистой прибыли.

Рассчитана себестоимость данной услуги, которая составила 94 тыс.руб. Расчет экономической эффективности данного мероприятия, рассчитанный в прогнозный период июль-декабрь 2022 года, показал, что прибыль от реализации превышает совокупные затраты, что обуславливает его эффективность. Срок окупаемости проекта по внедрению услуги финишной балансировки составил 301 день. Индекс доходности более 1, проект считается эффективным.

Расчет экономической эффективности по всем предложенным мероприятиям показал, что рост выручки в прогнозном периоде составил 1,7%, при этом темп снижения себестоимости составил 4,8%. За счет превышения темпа снижения себестоимости над темпом роста выручки, валовая прибыль увеличилась на 21,5%. В итоге чистая прибыль возросла на 10,9% к 2016 году и составила 3279 тыс.руб.

Рентабельность затрат по основной деятельности в прогнозном периоде возросла на 4 процентных пункта и составила 28,2%, рентабельность продаж увеличилась на 4,7 п.п., а рентабельность по чистой прибыли - на 1,7 процентных пункта. Таким образом, эффективность предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Компоненты» подтверждена и экономически обоснована.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности организаций, проведена оценка конкурентоспособности и разработан проект по повышению конкурентоспособности ООО «Компоненты».

Конкурентоспособность организации складывается за счет эффективного использования материальных, трудовых, и интеллектуальных ресурсов, всего технического и технологического, структурного и маркетингового потенциала; способности организации быть гибкой и адаптироваться к сложным условиям среды, максимально выгодном для производителя и потребителя соотношении «цена-качество».

Чтобы добиться успеха на определенном рынке, компании должны изучить своих конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны и провести систематический анализ. Посредством исследования и анализа конкурентной среды определяются основные конкуренты, степень и типы конкуренции, конкурентоспособность бизнеса и перспективы на будущее.

В основе обеспечения конкурентоспособности предприятий лежит наличие и эффективное использование конкурентных преимуществ. По отношению к предприятию они могут быть внутренними и внешними. Для оценки внутренних конкурентных преимуществ используются методики, базирующиеся на оценке финансового положения предприятия и его экономического потенциала. Для оценки внешних конкурентных преимуществ используется портфельный анализ, методика «4P», «7P» и SWOT-анализ, метод «многоугольник конкурентоспособности», а также «радар конкурентоспособности».

Можно сделать вывод, о том, что высокая конкурентоспособность предприятия является залогом грамотного стратегического и тактического управления конкурентоспособностью в изменяющихся рыночных условиях. При этом основной целью компании в долгосрочной перспективе является

достижение такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей удержать и повысить позицию на рынке.

По результатам анализа была дана характеристика деятельности предприятия, из чего было выявлено, что ООО «Компоненты» занимается торговлей автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на рынке г. Тольятти. В течение анализируемого периода организация получила прибыль, как от продаж услуг, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех представленных в таблице показателей рентабельности за данный период.

Анализ среды функционирования предприятия ООО «Компоненты» показал, что на предприятие имеют влияние внешние факторы, к которым относятся: потребители, научно-техническая среда, политическая среда, поставщики, конкурента и экономическая среда.

Компания ООО «Компоненты» ориентируется на приобретение запчастей и основных материалов у поставщиков для выполнения контрактов и заказов от клиентов. Поэтому возрастает зависимость от поставщиков. Деловая активность ООО «Компоненты» с основными поставщиками увеличилась в целом на 172 %, что составляет в натуральном выражении 6170 т. р. Почти по всем основным поставщикам тенденция к увеличению из-за роста цен на поставляемые товары и комплектующие.

По результатам SWOT-анализа ООО «Компоненты» выявили, что сильных сторон значительно больше, чем угроз, так же имеются возможности роста, а слабые стороны можно устранить. Анализ конкурентов показал, что основные конкуренты ООО «Компоненты» — это организации, оказывающие аналогичные услуги и реализующие аналогичные товары.

По результатам изучения среды функционирования ООО «Компоненты» был выполнен анализ конкурентоспособности совместно с ближайшими конкурентами. Проведя балльную оценку основных проблем по степени важности для жизнедеятельности предприятия ООО «Компоненты» можно сделать следующие выводы – предприятие ООО «Компоненты»

занимает устойчивое положение на рынке продажи автокомпонентов, но руководству следует обратить внимание на разнообразие предоставляемых дополнительных услуг и уровень цен на продаваемые товары.

Проанализировав организацию ООО «Компоненты», его внутреннюю и внешнюю среду, проведя конкурентный анализ и анализ конкурентоспособности, а также ее сильные и слабые стороны можно выявить две наиболее значимые для конкурентоспособности организации проблемы:

– высокие цены на продукцию. Первоочередным мероприятием для организации ООО «Компоненты» должно стать снижение себестоимости реализуемых автокомпонентов, так как снижение себестоимости является основным источником повышения рентабельности продаж. Сократить себестоимость можно путем поиска новых поставщиков автозапчастей;

– узкий ассортимент дополнительных услуг. Разнообразие предоставляемых дополнительных услуг также приведет к увеличению прибыли и расширению клиентской базы ООО «Компоненты». Расширить ассортимента услуг можно за счет введения нового вида сервисного обслуживания.

В работе рекомендованы мероприятия по сокращению себестоимости и увеличению прибыли. Резкий рост себестоимости товаров ООО «Компоненты» произошел за счет повышения стоимости покупных материалов из-за роста цен на продукцию вследствие введения санкций против РФ. Поскольку предприятие ООО «Компоненты» работает с дилерами, поставляющими автозапчасти преимущественно с европейских заводов, предложено заключить договора на прямые поставки с фирмой ASVA, заводы которой расположены в Юго-Восточной Азии и российским заводом Фобос. В работе предложено отказаться от трех дилеров, с одним дилером сотрудничество продолжено.

В работе рассчитан экономический эффект от мероприятия по смене поставщиков, за счет данного мероприятия сокращение стоимости покупных материалов при расторжении договоров с дилерами и смене заводов –

производителей автозапчастей и комплектующих составит 25%. За счет этого сокращение себестоимости составит: 5,6% или 684 тыс.руб., при этом коммерческие расходы возрастут на 19 тыс.руб.

Следующим мероприятием, предлагаемым к внедрению, является расширение ассортимента дополнительных услуг за счет финишной балансировки колес – данная услуга позволит повысить конкурентоспособность предприятия, лояльность клиентов и положительно скажется на прибыли. Для внедрения данной услуги необходимо приобретение оборудования на сумму 125 тыс.руб. – данные средства предлагается направить из чистой прибыли.

Рассчитана себестоимость данной услуги, которая составила 94 тыс.руб. Расчет экономической эффективности данного мероприятия, рассчитанный в прогнозный период июль-декабрь 2022 года, показал, что прибыль от реализации превышает совокупные затраты, что обуславливает его эффективность. Срок окупаемости проекта по внедрению услуги финишной балансировки составил 301 день. Индекс доходности более 1, проект считается эффективным.

Расчет экономической эффективности по всем предложенным мероприятиям показал, что рост выручки в прогнозном периоде составил 1,7%, при этом темп снижения себестоимости составил 4,8%. За счет превышения темпа снижения себестоимости над темпом роста выручки, валовая прибыль увеличилась на 21,5%. В итоге чистая прибыль возросла на 10,9% к 2016 году и составила 3279 тыс.руб.

Рентабельность затрат по основной деятельности в прогнозном периоде возросла на 4 процентных пункта и составила 28,2%, рентабельность продаж увеличилась на 4,7 п.п., а рентабельность по чистой прибыли - на 1,7 процентных пункта. Таким образом, эффективность предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Компоненты» подтверждена и экономически обоснована.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Басовский Л. Е. Маркетинг: учебное пособие/ Басовский Л. Е.. М.: ИНФРА-М, 2018. 233 с.
2. Боровских Н. В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / Боровских Н. В., Паскевич Е. В. Молодой ученый. 2017. №3. С. 35–40
3. Быков В. А., Комаров Е.И. Управление конкурентоспособностью: учеб. Пособие/ Быков В. А., Комаров Е.И. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. 242 с.
4. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации: учеб. Пособие / Головачев А. С. Минск: Выш. шк., 2018. 319 с.
5. Дробышева Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие / Дробышева Л. А. М.: Дашков и К, 2020. 152 с.
6. Ким С. А. Маркетинг: Учебник / Ким С. А. М.: Дашков и К°, 2017. 260 с.
7. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. СПб.: Питер, 2019. 448 с.
8. Лубский А. А. Конкурентоспособность предприятия: проблемные вопросы и решения // Журнал прикладных исследований. 2021. №1. С. 48-52.
9. Марущак И.И. Система факторов, влияющих на конкурентоспособность организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №9-2. С. 20-24
10. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / Минева О. К. М.: Инфра-М, 2019. 539 с.
11. Наумов В.Н. Маркетинг: Учебник / Наумов В.Н. М.: ИНФРА-М, 2019. 320 с.
12. Нуралиев С. У. Экономика: Учебник для бакалавров / Нуралиев С. У. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. 432 с.

13. Нуралиев С.У. Маркетинг: учебник для бакалавров / Нуралиев С.У. Москва: Дашков и К, 2020. 362 с.
14. Онищенко Н. Н. Система показателей оценки конкурентоспособности фирмы // Эпоха науки. 2021. №26. С. 68-70.
19. Петриченко Н. Д. Способы повышения конкурентоспособности организации на рынке // Научные междисциплинарные исследования. 2021. №1. С. 129-132
22. Петрищев М. В. Изменения конкурентного процесса при эволюции рыночных структур // Теоретическая экономика. 2019. №2(50).С.43
23. Полячкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности компании / Полячкин Ю. А. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 121 с.
24. Рудь Е. М. Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования // Известия Саратовского университета. 2021. Т.2. С. 18–22.
26. Рыжикова Т. Н. Анализ деятельности конкурентов: Учеб. Пособие / Рыжикова Т. Н. М.: ИНФРА-М, 2020. 267 с.
27. Синяева И. М. Маркетинг услуг / Синяева И. М. М.: Дашков и К, 2020. 252 с.
28. Соловьев Б. А. Маркетинг: учебник / Соловьев Б. А. Москва: ИНФРА-М, 2020. 337 с.
29. Тамозина Л.В. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий в условиях кризиса // Инновации и развитие. 2018. № 17. С. 324 – 325.
30. Устимкин О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия // Форум молодых ученых. 2019. №1 (29). С. 7–10.
31. Фудина Е. В. Теоретические аспекты конкурентоспособности организации // Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, 2018. С. 162–165.

32. Хабарова И. А. Основообразующие факторы конкурентоспособности предприятий // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2021. №2. С. 171-175.

33. Хмелева Г.А. Новые подходы к развитию инновационной среды в условиях «новой экономической эры» // Вопросы инновационной экономики. 2021. Том 11. № 3. С. 897-910.

Приложение А

Модель 5 сил М. Портера организации ООО «Компоненты»



Рисунок А.1- Схема модели 5 сил М. Портера организации ООО «Компоненты»