

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности продукции на основе эффективного  
сервисного обслуживания (на примере ООО «Деталь-Ресурс»)

Обучающийся

Е.А. Магдиева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

В задачи каждой компании, действующей в рыночных условиях, входит достижение высокого уровня конкурентоспособности как одной из целей, относящейся к предпринимательской деятельности. Для того, чтобы повысить уровень конкурентоспособности организации, следует провести анализ основных конкурентов и определить их преимущества и недостатки, после чего определить стратегию развития.

Объектом исследования является предприятие «Деталь-Ресурс» в условиях современного рынка.

Предметом исследования являются процессы повышения конкурентоспособности продукции предприятия в условиях современного рынка с помощью сервисного обслуживания.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции ООО «Деталь-Ресурс» на основе сервисного обслуживания.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и понятие конкурентоспособности продукции;
- изучить инструменты повышения конкурентоспособности продукции;
- провести анализ конкурентоспособности продукции предприятия;
- определить рекомендации по повышению конкурентоспособности продукции на основе совершенствования сервисного обслуживания в ООО «Деталь-Ресурс».

Структура и содержание работы определены целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 4  |
| 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности продукции в современных условиях .....  | 6  |
| 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности продукции в современных условиях .....   | 6  |
| 1.2 Инструменты повышения конкурентоспособности продукции.....  | 18 |
| 2. Анализ конкурентоспособности продукции ООО «Деталь-Ресурс».....  | 22 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Деталь-Ресурс»   | 22 |
| 2.2 Оценка конкурентоспособности продукции ООО «Деталь-Ресурс».....   | 29 |
| 3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности продукции на основе совершенствования сервисного обслуживания в ООО «Деталь-Ресурс» ..... | 42 |
| 3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции .....  | 42 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий .....  | 52 |
| Заключение .....  | 58 |
| Список используемых источников.....   | 60 |
| Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2021 гг. ....   | 66 |
| Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2020 гг. ....   | 68 |
| Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Деталь-Ресурс» за 2020-2021 гг. ....   | 70 |
| Приложение Г Анкета.....  | 71 |
| Приложение Д Движение покупательского потока.....   | 72 |

## Введение

Нестабильная экономическая ситуация в стране требует постоянного проведения действующих компаний различных исследований состояния рынка, имеющихся перспектив для повышения уровня конкурентоспособности и эффективности деятельности. Для того, чтобы компания смогла реализовать собственные цели, необходимо проводить мониторинг рынка, проводить анализ компаний, являющихся конкурентами.

Ключевым условием интеграции государства в мировую экономику является изменение и оценка конкурентоспособности национальной экономики в целом, а также конкурентоспособности отдельных компаний в частности.

Такое явление на рынке, как конкуренция, позволяет компаниям находить наиболее выгодные решения в управлении деятельностью, а также стимулирует действующие на рынке компании создавать новую более качественную продукцию.

В задачи каждой компании, действующей в рыночных условиях, входит достижение высокого уровня конкурентоспособности как одной из целей, относящейся к предпринимательской деятельности. Для того, чтобы повысить уровень конкурентоспособности организации, следует провести анализ основных конкурентов и определить их преимущества и недостатки, после чего определить стратегию развития. Анализ действующих конкурентов позволяет выработать стратегию по повышению уровня конкурентоспособности на основе данных рассмотренных показателей у конкурентов, что позволяет отказаться от некоторых направлений деятельности, которые могут быть бесперспективными.

Стоит отметить, что конкурентоспособность действующих на определенной территории организаций оказывает влияние на конкурентоспособность всего региона, где данная организация функционирует, а также оказывает влияние на экономику страны. В связи с

этим, большое внимание в стране уделено повышению уровня конкурентоспособности.

В условиях рыночной экономики от организаций для повышения уровня конкурентоспособности требуется оперативное реагирование на различные условия внешней среды. В связи с вышесказанным можно сделать вывод об актуальности проводимых исследований методов и проблем повышения уровня конкурентоспособности отдельных хозяйствующих субъектов.

Состояние научной разработанности проблемы. Исследованию теории конкурентоспособности предприятия посвящено много научных статей, диссертаций и монографий.

Объектом исследования является предприятие «Деталь-Ресурс» в условиях современного рынка.

Предметом исследования являются процессы повышения конкурентоспособности продукции предприятия в условиях современного рынка с помощью сервисного обслуживания.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции ООО «Деталь-Ресурс» на основе сервисного обслуживания.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и понятие конкурентоспособности продукции;
- изучить инструменты повышения конкурентоспособности продукции;
- провести анализ конкурентоспособности продукции предприятия;
- определить рекомендации по повышению конкурентоспособности продукции на основе совершенствования сервисного обслуживания в ООО «Деталь-Ресурс».

Методы исследования: теоретический анализ источников литературы, системный метод, обобщение.

# **1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности продукции в современных условиях**

## **1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности продукции в современных условиях**

В условиях рыночной экономики присутствующие на рынке хозяйствующие субъекты подвержены влиянию конкуренции, возникновение которой неизбежно в случае присутствия на рынке двух и более продавцов аналоговой продукции. Рост конкуренции на рынке является следствием перенасыщения их продукцией и главной причиной острой необходимости в изыскании все более новых и действенных средств для развития предприятий.

Дефиниция термина конкуренция закреплена в ФЗ №135 «О защите конкуренции»: такое соперничество между несколькими субъектами хозяйствования, при котором возможность каждого определять или влиять на общие условия товарного обращения на занимаемом рынке сбыта строго ограничена или исключена [8, с. 43].

Степень удовлетворения товаром или услугой одной и той же потребности клиента по сравнению с другими присутствующими на рынке товарами-заменителями принято считать конкурентоспособностью. Последняя зависит от конкурентной позиции хозяйствующего субъекта [14, с. 133].

Если коммерческое предприятие действует в соответствии с фундаментальными принципами конкуренции, уделяет внимание изучению ее основных форм и причин обострения, то его деятельность будет рентабельная и эффективна. Для продавца конкуренция делает возможным выбор временного отрезка, в течение которого его продукция будет реализовываться на рынке и самого рынка. Преимущества конкуренции для покупателя – это возможность выбора необходимой ему продукции среди

широкого ассортимента товаров и услуг. Такие выгоды и преимущества конкуренции объясняют ее стимулирование государством на политическом уровне [23, с. 102].

Конкуренция определяет экономическое развитие, ее значимость во времени остается неизменной. Рыночная экономика, равно как и сам рынок, не могут существовать в отсутствие конкуренции, определяющей развитие как индивидуальных предпринимателей, так и предприятий различного масштаба и формы собственности. Можно сказать, что конкуренция является фундаментом развития и роста как бизнеса, так и экономики в целом [10, с. 40].

Прибыльность деятельности и охват клиентских групп непосредственно зависят от уровня конкурентоспособности предприятий. Соответственно, рентабельность деятельности предприятий будет отсутствовать в случае, если они неконкурентоспособны [21, с. 89].

Стоит отметить, что существует прямая взаимосвязь между производимыми предприятиями товарами или услугами и уровнем его конкурентоспособности. В тоже время, конкурентоспособность может быть улучшена и за счет других аспектов, хотя с позиции маркетинга это не приведет к достижению должного эффекта. Таким образом, конкурентные преимущества продукции в этом отношении играют большую роль, например, узнаваемость торговой марки.

Слово конкуренция имеет латинское происхождение («concurrentia» — латинского «состязание», «столкновение») [31, с. 12]. Изменение условий товарного производства послужило главной причиной вхождения данного термина в экономическую науку. Вне зависимости от масштабов предприятия или компании, его руководство и собственники заняты в формировании оптимальных условий для ведения своей деятельности в ходе всех конкурирующих этапов [27, с. 215]. На практике эти условия идут в разрез с теми, которые выгодны присутствующим на рынке конкурентам. Обострение конкуренции и конкурентного противостояния происходит на

фоне всевозрастающей зависимости мелких предприятий от динамики рыночных цен на свою продукцию, конъюнктуры и структуры рынка.

По мере развития экономической науки изменялась и дефиниция термина «конкуренция» (рисунок 1).

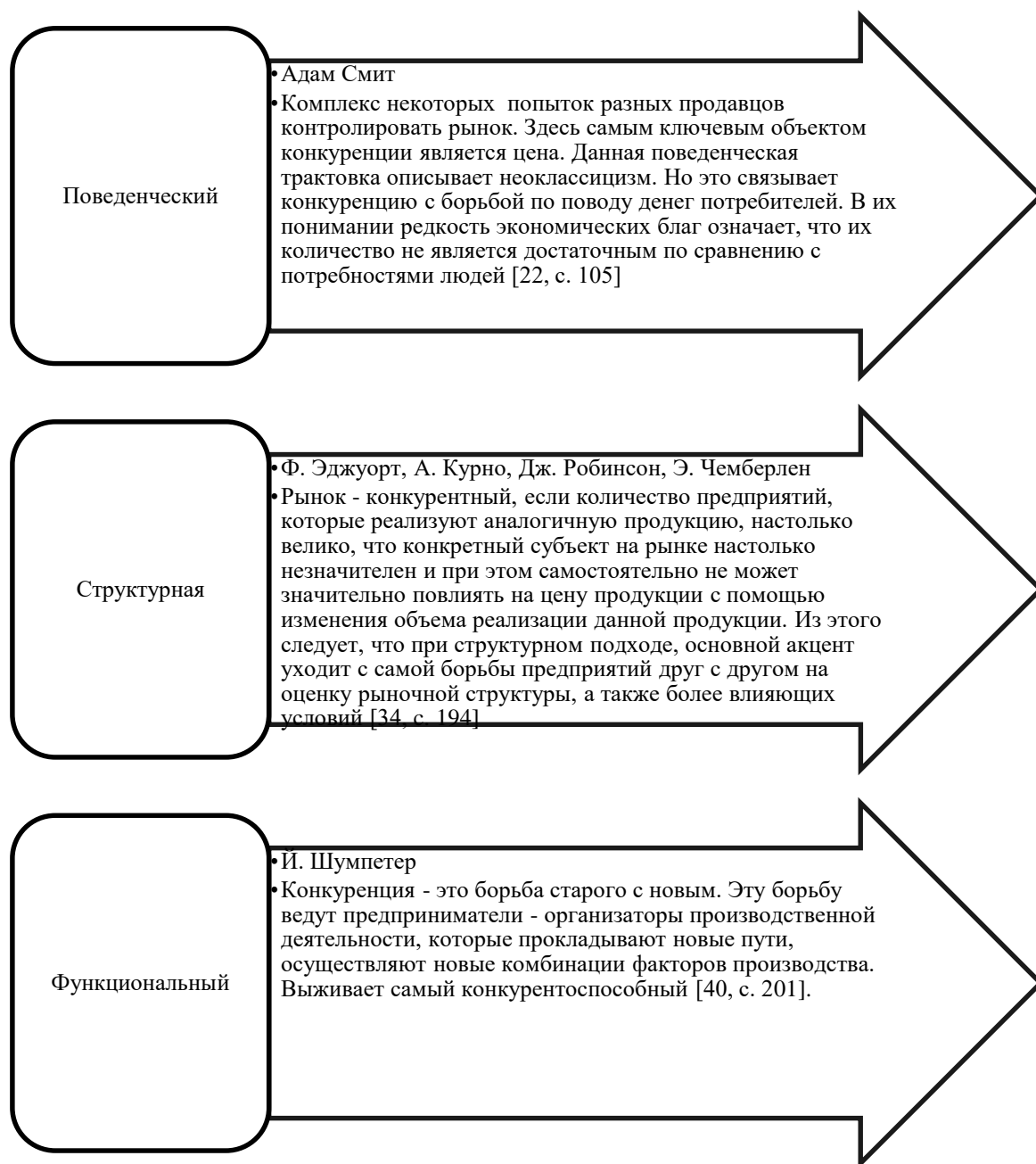


Рисунок 1 – Определения понятия «конкуренция»

Й. Шумпетер также занимался изучением различных подходов к определению рассматриваемого понятия. По результатам проведенного исследования авторы пришли к следующим выводам:



- конкурентоспособность показывает, насколько организации способны осуществлять свою деятельность в рыночных условиях при существовании на рынке подобных организаций с аналогичной производимой продукцией или услугами;
- конкурентоспособность показывает, насколько организации способны осуществлять свою деятельность в рыночных условиях при воздействии различных внешних факторов;
- конкурентоспособность на рынке определяется такими признаками, как наличие на рынке спроса на производимую продукцию или услуги;
- предполагает наиболее рациональное использование всех имеющихся ресурсов организации для осуществления деятельности;
- предполагает достижение организацией собственных целей рационально, то есть с минимальными расходами;
- конкурентоспособность зависит также от эффективности налаженных в организации бизнес-процессов [40, с. 201].

У ценовой конкуренции ключевым используемым в ходе конкурентного соперничества на рынке инструментом является цена. На практике эффект от использования данного инструмента заметен практически сразу [35, с. 74].

Акцент на свойствах и качестве реализуемых товаров (услуг) делается в случае неценовой конкуренции. Так, внимание уделяется как стоимости товаров, так и их техническим характеристикам.

Понятие конкурентоспособности возникло вскоре после вхождения термина «конкуренция» в оборот экономической науки. Оценка конкурентоспособности компаний может вестись как внутри определенной территории (региональный, национальный и мировой уровни), так и по видам и сферам деятельности. Чаще всего, используется именно второй способ [33, с. 107].

Оценка внешней среды позволяет определить существующие социально-экономические отношения, а также организационные, которые способствуют созданию организацией более привлекательной или выгодной для потребителей продукции.

Внешние факторы, создаваемые государством, влияют на деятельность организации путем принятия различных законов, через действующую в стране налоговую систему и внесение в нее корректировок и так далее [16]. Данные факторы могут как позитивно, так и негативно отразиться на деятельности организаций.

Различные внешние факторы, которые оказывают косвенное влияние на деятельность организации, включают в себя представленные виды:

- Экономические факторы, которые оказывают влияние на существующий в стране спрос на различные товары и услуги.

- Политические факторы, которые влияют на деятельность организации путем принятия различных законов, внесения корректировок в законы, то есть данные факторы существуют на национальном уровне, либо на законодательном.

- Технические факторы, в качестве внешнего фактора оказывает влияние на деятельность организации уровнем развития технологической сферы в стране. Также данный фактор может быть внутренним, когда определяется, насколько организация использует существующие в стране технологии.

Под внутренними факторами следует понимать различные факторы, которые оказывают влияние на деятельность организации наличием возможностей для обеспечения конкурентоспособности на рынке [24].

К внутренним факторам относятся:

- Цена. Данный фактор является одним из ключевых при выборе товаров потребителями. В случае, если цена на товар будет завышенной, спроса на данную продукцию либо не будет, либо будет достаточно маленький. Для определения цены товара следует учитывать множество

факторов, в том числе учитывать среднюю цену на рынке у конкурентов. Наиболее конкурентоспособными являются наиболее низкие цены на товары. Также на спрос влияет проведение различных акций, при которых цена на товар снижается. В таком случае объем продаж, согласно практике проведения данных акций, растет. Так, можно сделать вывод, что цена производимой продукции определенной организации оказывает существенное влияние на конкурентоспособность организации, так как цена влияет на конкурентоспособность продукции.

В случае, когда цена указывается в валюте другой страны, учитывается обменный курс на сегодняшний день, что приводит к различным колебаниям в конкурентоспособности данной организации в стране.

Для организаций выбор цены на продукцию является важным этапом в организации деятельности, так как следует учесть, чтобы деятельность была эффективной и приносила прибыль. Основу конкурентоспособности организации определяет выбор цены, снижение цены для потребителей. Организация может снизить цену до минимально допустимой, то есть чтобы не работать в убыток и получить свою прибыль, в случае, когда конкуренция на рынке небольшая. В таком случае с большей долей вероятности потребители будут брать продукцию именно данной организации [37, с. 130].

Для определения цены товара следует учитывать множество факторов, как уже отмечалось ранее. Так, к таким факторам можно отнести масштаб действующей организации, производительность труда, использование в производстве инновационного оборудования, издержки, связанные с производством, имеющиеся ресурсы и так далее.

– Качество. Данный фактор также является важным для определения конкурентоспособности организации. В данном случае учитывается как качество производимой продукции, так и качество самого производства. Товары более низкого качества, производимые на рынке, позволяют скорректировать стоимость данной продукции в рыночных условиях дефицита. В случае же, если спрос на рынке высокий, то товары высокого

качества позволяют скорректировать стоимость данной продукции. В случае, если организация производит абсолютно некачественный товар, данную организацию нельзя отнести к конкурентоспособным.

Для оценки качества производимой продукции следует учесть следующие факторы: свойства продукции, внешний вид, производительность и так далее. Для каждого отдельного вида продукции определяются свои свойства для оценки качества продукции. В целом, качества продукции можно объединить следующими свойствами: безопасность, срок годности, надежность, удобство и так далее [29]. Для определения качества продукции существуют различные стандарты. Для создания качественной продукции следует обратить внимание на качество самого процесса ее создания.

Процесс создания включается в себя само производство продукции и управление организацией. Для производства наиболее качественной продукции следует обратить внимание на работу отдела управления качеством. Также следует обратить внимание на общее управление организацией в сфере качества, то есть на слаженность работы всех действующих в организации отделов, в том числе отдел продаж.

– Бренд. Данный фактор также оказывает влияние на формирование конкурентоспособности организаций. Создание определенного бренда требует формирования лояльности к нему со стороны потребителей. Создание бренда способствует узнаваемости компании, которая производит определенную продукцию, что является частью маркетинга. Узнаваемый бренд развивается быстрее, чем продукция, не имеющая собственного запатентованного названия. Также бренд позволяет выделиться среди аналогичной продукции на рынке, на полках в магазине.

Наличие определенного бренда продукции позволяет создать следующие преимущества, которые влияют на конкурентоспособность организации:

- раскрученность бренда позволяет в дальнейшем снизить расходы на рекламу, маркетинг;

- появляется возможность торговаться в связи с тем, что брендами могут управлять различные дистрибьюторы;
- собственный раскрученный бренд позволяет повышать цены, устанавливая их выше средней рыночной цены без сильного ущерба спроса продукции;
- легче раскрутиться, так как бренды в стране имеют достаточно высокий уровень репутации;
- раскрученный бренд для организации является некой защитой от банкротства самой организации в условиях повышенной ценовой конкуренции на рынке [35, с. 269].

Также стоит отметить, что бренд также оказывает положительное влияние при выборе поставщиков и потребителей продукции, так как создает определенные преимущества. Также развитие брендов определенной отрасли оказывает влияние на развитие в целом всей отрасли в данном регионе и в стране в целом. На бренд могут оказывать влияние следующие факторы: качество произведенной организацией продукции, масштаб организации, продвижение, стратегия маркетинга, существующие каналы продаж, используемая упаковка и другие [19, с. 135].

Таким образом, для создания и развития бренда продукции следует вложить немалое количество финансовых средств как на его создание, так и на дальнейшее развитие.

- Дифференциации. Под данным понятием следует понимать некое разделение бизнес-процессов организации. Использование данного метода позволяет организациям обладать определенными конкурентными преимуществами на рынке. Также дифференциации состоят в том, чтобы создать продукцию более высокого качества, а, соответственно, цена на них будет выше.

М. Портер отмечал следующее: организация может использовать в процессе своей деятельности несколько механизмов, которые позволяют снизить стоимость продукции и одновременно повысить эффективность

представленной продукции для покупателя. Представленные механизмы направлены на создание определенной ценности производимой продукции для их потребителей.

Важным моментом при повышении эффективности производимой продукции для покупателя является поиск и основной акцент на выгоде данной продукции [36, с. 55].

Для достижения дифференциации Ф. Котлер предложил следующие инструменты: применение данного метода для продукта, услуги, работающего в организации персонала, каналов сбыта.

– Технологические инновации. Для того, чтобы повысить конкурентоспособность организации, следует повысить конкурентоспособность производимой ей продукции. В данном случае целесообразно применять при производстве различные новые технологии, создавать новые виды продукции, которые отличаются от аналогичной продукции конкурентов и имеет собственные особенности.

Отметим, что применение в производстве инноваций для организаций является достаточно выгодным. Однако данное внедрение требует финансовых вложений, но в будущем все вложения по большей части окупаются в связи с повышением эффективности производства [17, с. 255].

Также применение новых технологий в производстве представляет собой комплексный процесс. То есть изначально необходимо провести различные исследования, расчеты мероприятий по внедрению новых технологий в производство, рассчитать экономическую эффективность от их внедрения и определить необходимые для этого ресурсы.

Применение новых технологий позволяет организации увеличить ассортимент производимой продукции, а также увеличить количество производимой продукции.

Применение новых технологий, с одной стороны, способствуют появлению возможности установления наиболее низкой цены за продукцию.

Данная возможность позволяет организации использовать стратегию для повышения конкурентоспособности - лидерство в затратах.

Также, с другой стороны, данное применение говорит о том, что произведенная продукция будет отличаться от аналогичной продукции конкурентов. В таком случае появляется возможность использования стратегии дифференциации.

В таком случае при организации деятельности предприятия использование указанных стратегий дает возможность получить большую прибыль, занять большую долю рынка. Все это ведет к тому, чтобы повысить уровень конкурентоспособности [13, с. 201].

Применение новых технологий в организации позволяет наиболее эффективно использовать ресурсы для улучшения качества производимой продукции и улучшения качества процесса производства. Также это позволяет перейти от ручного труда к машинному, что позволит снизить расходы на оплату труда [30, с. 48].

Ещё одним из преимуществ использования новых технологий вместо ручного труда - минимизация брака на производстве. Таким образом, инновационный потенциал организаций следует повышать с целью увеличения уровня конкурентоспособности.

– Корпоративная культура. Персонал организации играет важную роль в повышении эффективности деятельности организации. Также независимо от масштаба организации большое внимание следует уделять нормам поведения сотрудников на работе, а возможно, и вне работы. Также можно внедрить в организацию различные стандарты, регулирующие моральные ценности. В корпоративную культуру входит несколько элементов:

- духовная составляющая, которая представляет собой общие цели, философию, поднятие у сотрудников корпоративного духа и различные мероприятия для сплочения коллектива;

- материальная составляющая, которая представляет собой логотип действующей организации, само название, характеристики, присущие производимой в организации продукции;
- институциональная составляющая, которая представляет собой системы управления в организации, различные виды деятельности [28, с. 171].

Наиболее важным компонентом в данном случае является определение общих ценностей. Для создания в организации общих ценностей можно предпринять создание общей корпоративной этики. Например, введение единой униформы для сотрудников. Главной целью является достижение того, чтобы сотрудники организации работали добросовестно, то есть созданная корпоративная культура должна способствовать мотивации для лучшей работы сотрудников и созданию благоприятного климата в коллективе [40, с. 72].

Корпоративная культура также оказывает влияние на имидж организации в целом, который важен организации для работы с поставщиками, а также для появления спроса на рынке на производимую продукцию.

- Управление предприятия. Данный фактор состоит из нескольких функций организации управления на предприятии. Организациям необходимо для обеспечения конкурентоспособности организовать управление таким образом, чтобы оно способствовало наиболее эффективной работе самой организации [38, с. 99].

Такие показатели эффективности деятельности организации, как производительность и конкурентоспособность, необходимо постоянно оценивать для оперативного внесения корректировок в процесс производства или управления организацией. Данные показатели зависят от многих факторов: использование различных ресурсов предприятия, инструменты продвижения, методы стимулирования спроса и так далее. Также стоит оценивать возможные риски принятия того или иного решения.



Таким образом, подводя итог, можно сказать, что на конкурентоспособность оказывает влияние множество факторов как внешней среды, так и внутренней. Для повышения конкурентоспособности организации следует уделить внимание оценке следующих факторов: адекватная цена на продукцию, качество продукции и, соответственно, соотношение цены и качества, качество производства, создание собственного бренда и его развитие, дифференциация, новые технологии, корпоративная культура и в целом управление всеми процессами в организации. Также стоит отметить, что уровень конкурентоспособности предприятия зависит от уровня конкурентоспособности производимых товаров. Некачественные товары не относятся к конкурентоспособным.

Существует еще одна классификация, которая подразделяет факторы на стратегические и тактические. Использование данных факторов также позволяет повысить уровень конкурентоспособности предприятия, в зависимости от правильного применения [25, с. 484].

Стратегические факторы – это факторы развития, которые имеют вероятность реализации и высокую вероятность влияния на функционирование предприятия. К данной группе факторов можно отнести выпуск новых видов продукции, совершенствование уровня сервиса, соответствие цены и качества, грамотное управление запасами, имидж предприятия и еще ряд других факторов [20, с. 155].

Тактические факторы – это конкретный компонент внутренней или внешней среды предприятия, по которому оно имеет преимущество перед конкурентами. К данной группе факторов можно отнести тщательное исследование рынков, улучшение качества по сравнению с конкурентами, контроль запасов на складах, оптимизация транспорта, повышение уровня известности и еще ряд других факторов [4, с. 25].

Тактические факторы – это те факторы, по которым предприятие преобладает сейчас или будет преобладать, а стратегические – те, по которым предприятие может определить своих конкурентов [1, с. 13].

Таким образом, можно сделать вывод, что сегодня не существует общепринятой группы факторов конкурентоспособности, которые были бы применимы абсолютно ко всем предприятиям. Самая общая классификация факторов – это разделение факторов на внутренние и внешние. Все факторы разделяются на несколько групп, в зависимости от классификационных признаков.

## 1.2 Инструменты повышения конкурентоспособности продукции

Борьба за конкурентоспособность заключается в укреплении предприятиями своих позиций на занимаемом рынке сбыта и максимизацию получаемой прибыли. Это возможно как за счет использования индивидуального подхода к потребностям клиентов, так и за счет совершенствования качества продукции и услуг [2, с. 42].

Анализ конкурентоспособности проводится по временным интервалам или путем сопоставления показателей компании с теми, которые были получены другим хозяйствующим субъектом. Сравнение может быть проведено по объему сбыта товаров (услуг), валовой прибыли, количеству клиентов и т.д. [7, с. 142].

В процессе оценки конкурентоспособности производится выбор нескольких компаний и предприятий, которые производят или реализуют на рынке аналоговые товары. Далее из числа отобранных компаний производится выбор той, которая обладает ключевыми параметрами оценки (рисунок 2) – компании-лидера [18, с. 136].

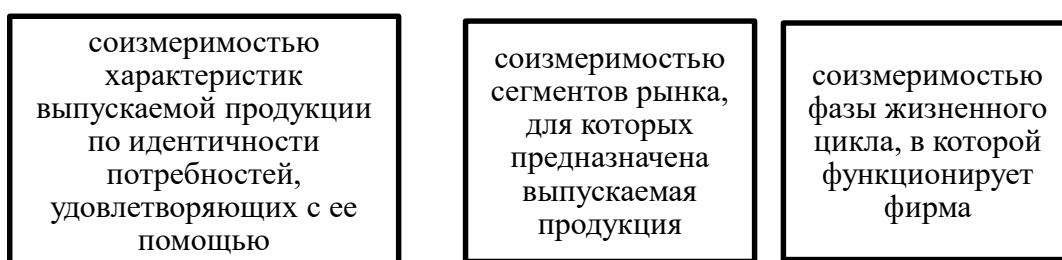


Рисунок 2 – Параметры фирмы-лидера

Итак, оценка и сравнение конкурентных преимуществ нескольких компаний, функционирующих в одной сфере, возможна лишь в том случае, если они удовлетворяют идентичные потребности клиентских групп [32].

Для достоверности проводимой оценки этапы жизненного цикла сравниваемых компаний должны совпадать.

Так, в ходе анализа такого понятия, как конкурентоспособность, можно выделить некоторые характеристики:

- оценка данного показателя может быть проведена только относительно какого-либо другого объекта исследования;
- при оценке используются как качественные параметры, по которым происходит сравнение объектов, так и количественные;
- для того, чтобы организация оставалась на рынке конкурентоспособной, требуется постоянный мониторинг действующих конкурентов и оперативное внесение корректировок в действующую стратегию развития;
- на данный показатель оказывает влияние внешняя среда, различные факторы: изменения в политике, экономике и других сферах жизни;
- определение способности организации удовлетворить существующие у потребителей запросы, то есть поддержание постоянного спроса на производимый товар или услугу.

Научно-технический прогресс требует использования все более новых и современных подходов к ведению предприятиями своей деятельности, что в конечном итоге положительно скажется на конкурентоспособности последних. Весьма эффективна модернизация оборудования, апробирование и внедрение в практику деятельности новых технологий [15, с. 452].

Далее на рисунке 3 схематично представлены принципы управления конкурентоспособностью.

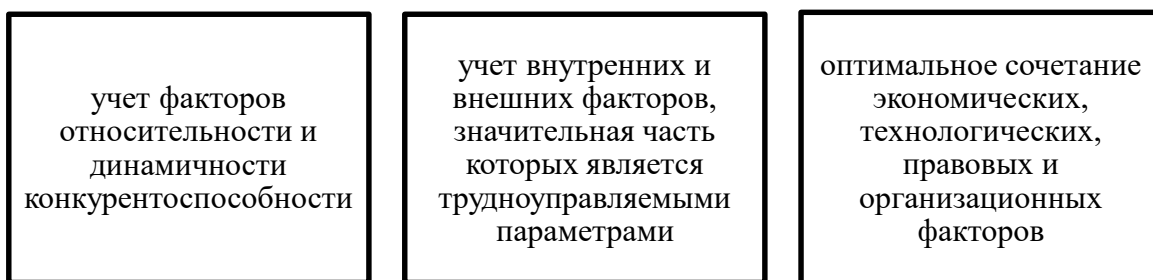


Рисунок 3 – Принципы управления конкурентоспособностью

В практике современной рыночной экономики существует два основных направления стратегического развития бизнеса – ориентация на «краткосрочные выгоды» и ориентация на «долгосрочные выгоды». В реализации этих направлений есть общая черта – потребность в инновациях [39].

Считается важным выделить новую стратегию повышения конкурентоспособности продукции предприятия, основанную на качестве инноваций [5, с. 48].

Разработанная и принятая новая стратегия организации по повышению конкурентоспособности продукции, основанная на качестве инноваций, универсальна для всех компаний и может быть представлена следующими типами (рисунок 4).

В настоящее время, на наш взгляд, целесообразно различать два таких типа стратегических направлений развития на рынке: противоречащие целям и основным методам реализации и все же пересекающиеся [12, с. 173].

Основным критерием их разнообразия является степень стабильности конкурентных преимуществ.

По нашему мнению, эти стратегии могут быть синтезированы с акцентом на «краткосрочные выгоды» и «долгосрочные выгоды» [11, с. 376].

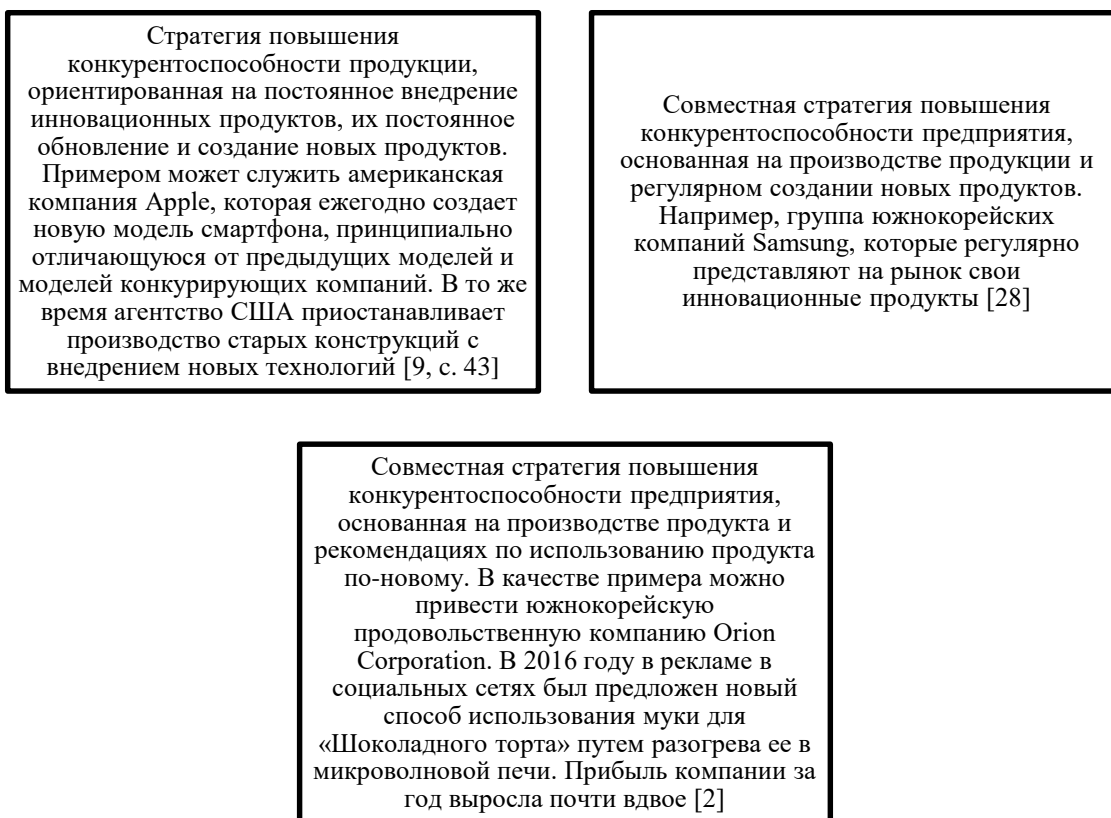


Рисунок 4 –Виды стратегий

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты такого показателя деятельности организации, как конкурентоспособность. Стоит отметить, что на сегодняшний день в стране нет четкого определения данному термину. Данный термин происходит от термина "конкуренция", под которой следует понимать определенную борьбу [6, с. 154]. В таком случае, под конкурентоспособностью можно понимать некую борьбу организации за спрос на рынке, развитие организации относительно действующих конкурентов. На сегодняшний день существует множество опубликованных исследований по представленной в работе теме. Согласно проведенному анализу, можно отметить, что конкуренция является главным механизмом современной рыночной экономики, обеспечивающим стабильность и рост рынка. Организация может считаться конкурентоспособной в том случае, если она производит конкурентоспособный на рынке товар или осуществляет конкурентоспособную услугу.

## 2 Анализ конкурентоспособности продукции ООО «Деталь-Ресурс»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Деталь-Ресурс»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрано общество с ограниченной ответственностью ООО «Деталь-Ресурс», основным видом которой является «Производство комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств».

На рисунке 5 представлена организационная структура исследуемого ООО «Деталь-Ресурс». Как видно, она является линейной, для которой характерно наличие строгих вертикальных связей по цепочке руководитель-подчиненный.

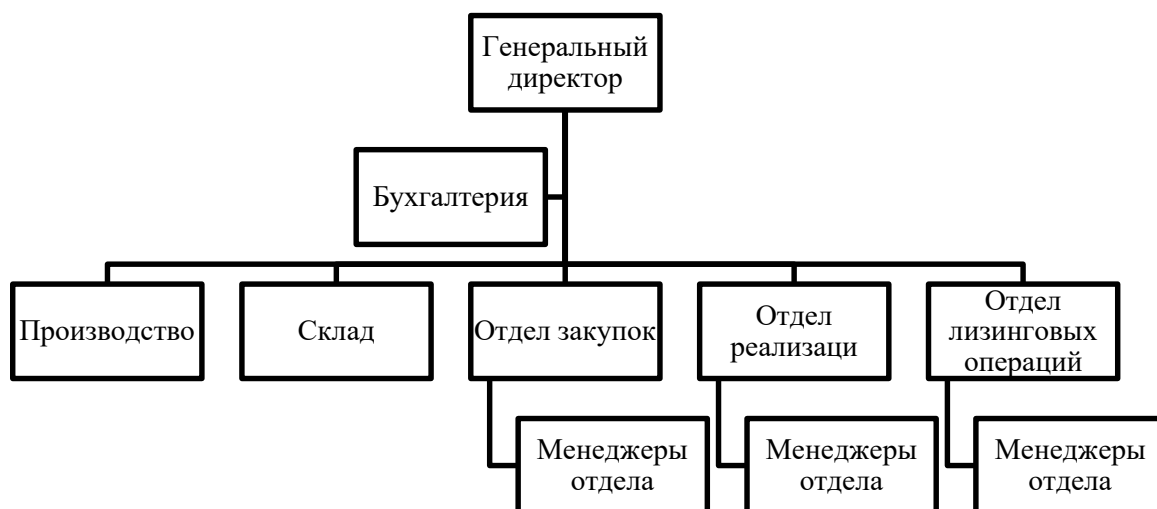


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Деталь-Ресурс»

Генеральный директор выдает четкие, недвусмысленные и непротиворечащие друг другу распоряжения своим подчиненным, а подчиненные отчитываются перед генеральным директором по мере выполнения его распоряжений.

Использование такой простой и в тоже время строгой организационной структуры обеспечивает жесткую дисциплину внутри предприятия. Так, руководитель несет ответственность за качество принимаемых решений и управленческие функции. Между каждым работником строго распределены зоны ответственности и полномочий.

Непосредственным руководителем рассматриваемого общества является генеральный директор.

Ведение бухгалтерского учета и составление отчетности является зоной ответственности бухгалтера. Кроме того, к обязанностям последнего относится формирование учетной политики и обеспечение ее реализации на предприятии (в том числе разработка соответствующих мер и мероприятий), начисление заработной платы сотрудникам, расчет подлежащих уплате налоговых отчислений и сборов, осуществление контроля за соблюдением сроков составления бухгалтерских документов, правильностью их заполнения и оформления.

Руководство коммерческой деятельностью, заключение договоров по поставкам и контроль за исполнением последних возложено на Отдел закупок. Помимо этого, обязанностью Отдела закупок является контроль за надлежащим исполнением правил торговли и условий заключенных договоров, подготовка претензионных документов и материалов, организация хозяйственного обслуживания и технологических операций.

Обязанностью входящих в состав Отдела реализации менеджеров является наращение клиентской базы, поиск поставщиков с выгодными для предприятия условиями сотрудничества и новых каналов сбыта производимой продукции. Помимо этого, на менеджера возложена обязанность выписки накладных на отгрузку товаров, поиск новых клиентов, распространение рекламной продукции, стимулирование сбыта, личное участие в организованных выставках и ярмарках.

Далее основываясь на данных Приложений А, Б и В (рисунки А.1, А.2, Б.1, Б.2, В.1) проведем анализа финансовых результатов ООО «Деталь-Ресурс» и других финансовых показателей (таблица 1) [26].

Таблица 1 – Анализ финансовых результатов ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2021 гг., тыс.руб.

| Элемент доходов, расходов или финансовых результатов | Год    |        |        | Абсолютный прирост (отклонение),+,- |           | Относительный прирост (отклонение), % |           |           |
|--|--------|--------|--------|-------------------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|-----------|
|  | 2019   | 2020   | 2021   | 2020/2019                           | 2021/2020 | 2020/2019                             | 2021/2020 | 2021/2019 |
| Выручка  | 254562 | 207027 | 251335 | -47535                              | 44308     | -18,67                                | 21,4      | -1,27     |
| Себестоимость продаж                                 | 211105 | 162084 | 203857 | -49021                              | 41773     | -23,22                                | 25,77     | -3,43     |
| Валовая прибыль (убыток)                             | 43457  | 44943  | 47478  | 1486                                | 2535      | 3,42                                  | 5,64      | 9,25      |
| Коммерческие расходы                                 | 0      | 30     | 15     | 30                                  | -15       | 0                                     | -50       | 0         |
| Управленческие расходы                               | 22355  | 20840  | 25696  | -1515                               | 4856      | -6,78                                 | 23,3      | 14,95     |
| Прибыль (убыток) от продаж                           | 21102  | 24073  | 21767  | 2971                                | -2306     | 14,08                                 | -9,58     | 3,15      |
| Проценты к уплате                                    | 2165   | 1675   | 990    | -490                                | -685      | -22,63                                | -40,9     | -54,27    |
| Прочие доходы  | 5635   | 12959  | 16819  | 7324                                | 3860      | 129,97                                | 29,79     | 198,47    |
| Прочие расходы                                       | 4313   | 10460  | 11199  | 6147                                | 739       | 142,52                                | 7,07      | 159,66    |
| Прибыль (убыток) до налогообложения                  | 20259  | 24897  | 26397  | 4638                                | 1500      | 22,89                                 | 6,02      | 30,3      |
| Текущий налог на прибыль                             | 4204   | 4573   | 5528   | 369                                 | 955       | 8,78                                  | 20,88     | 31,49     |
| Прочее   | -433   | -6     | -8     | 427                                 | -2        | -98,61                                | 33,33     | -98,15    |
| Чистая прибыль (убыток)                              | 15622  | 20318  | 20861  | 4696                                | 543       | 30,06                                 | 2,67      | 33,54     |

Становится очевидным способность анализируемого предприятия к производству и сбыту высококонкурентных услуг, на что указывает положительная динамика его выручки. Кроме того, этот показатель косвенно свидетельствует о том, что выбранная предприятием стратегия маркетинга не рациональна. Динамика размера выручки ООО «Деталь-Ресурс» приведена на рисунке 6.



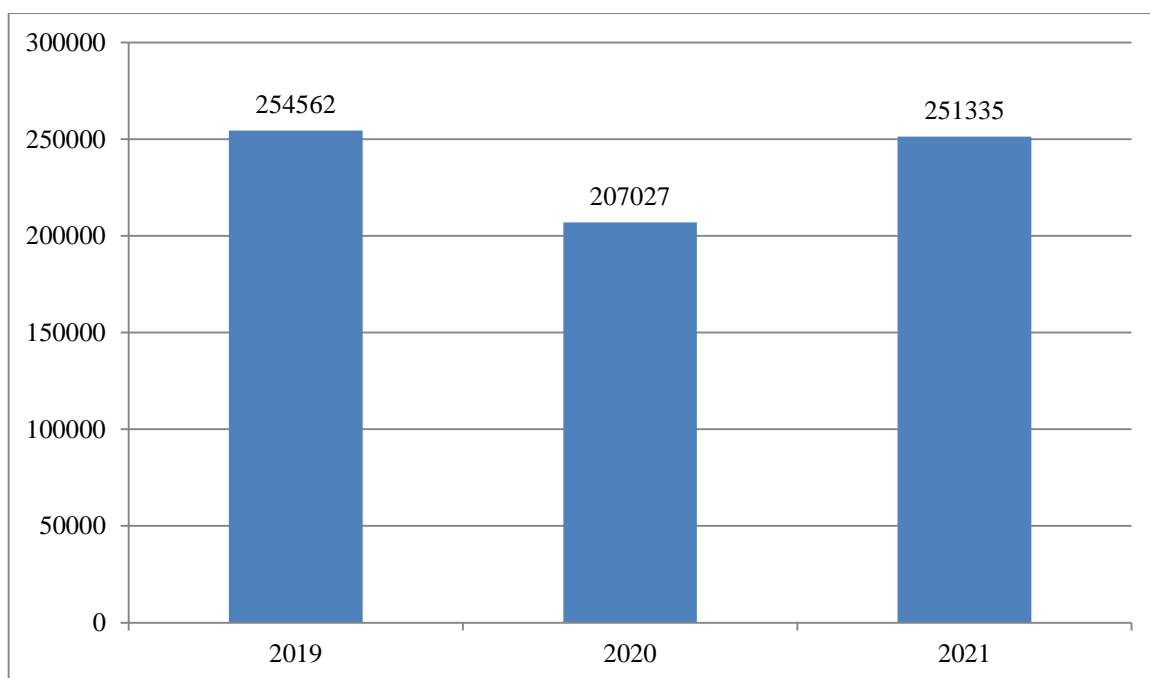


Рисунок 6 – Динамика размера выручки ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

В то же время, наблюдается снижение относимых на себестоимость расходов по основному виду деятельности по сравнению с показателем выручки. Так, отношение показателей выручки и расходов по обычному виду деятельности за 2021 г. к аналогичным показателям за 2019 г. соответственно составило снижение на 3,43% (рисунок 7).

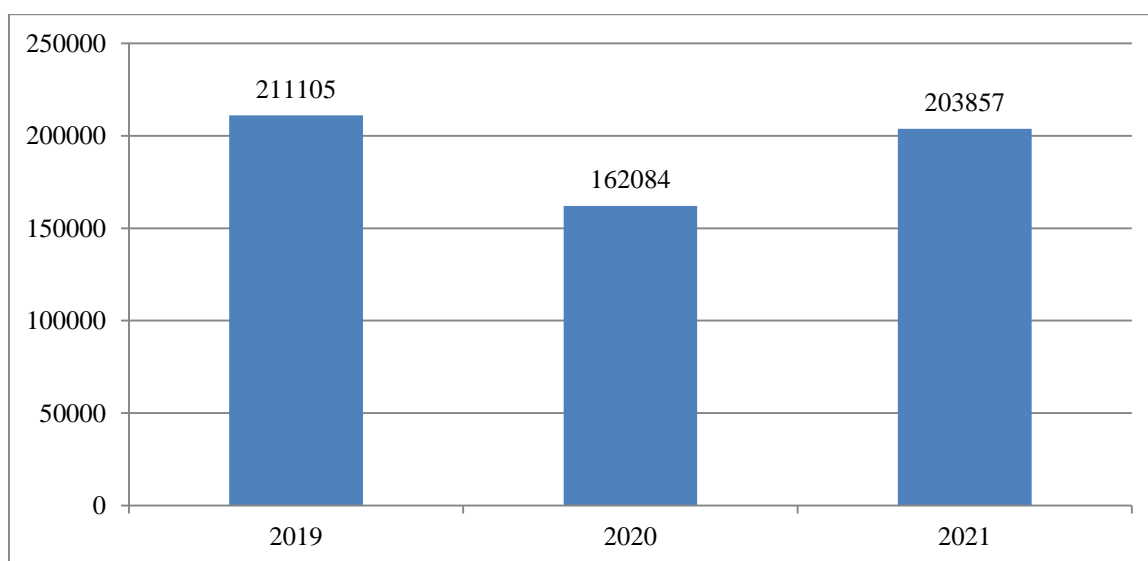


Рисунок 7 – Динамика размера себестоимости ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

На практике это приводит к тому, что рост объемов сбыта не приводит к соответствующему увеличению свободных денежных ресурсов, за счет которых предприятие может погашать имеющиеся у него финансовые обязательства, либо оплачивать текущие расходы маркетинга и менеджмента. Соответственно, акцент руководства должен быть сделан на снижении операционных расходов предприятия и выявление дополнительных резервов с этой целью.

Операционная эффективность исследуемого предприятия находится на приемлемом уровне, о чем свидетельствует положительное значение полученной предприятием чистой прибыли.

На формирование чистой прибыли одновременно влияет целый ряд положительных и отрицательных факторов. Соответственно, значение этого абсолютного интегрального показателя зависит от притоков и оттоков денежных средств. Именно этот показатель наиболее точно и полно характеризует то, как менеджмент справляется с задачей повышения благосостояния владельцев бизнеса и создания добавленной стоимости. Чистая прибыль является конечным результатом деятельности хозяйствующего субъекта, формируется под действием факторов экзо- и эндосреды, а, значит, зависит от решений как конкурентов компании, так и руководства последней. В исследуемом предприятии по итогам 2021 г. чистая прибыль составила 20861 тыс. руб. Увеличение показателя составило 33,54%.

В таблице 2 проведем анализ показателей ликвидности ООО «Деталь-Ресурс».

Таблица 2 – Динамика показателей ликвидности ООО «Деталь-Ресурс»

| Коэффициент                        | Год  |      |      | Абсолютный прирост<br>(отклонение),+,- |               |               |
|------------------------------------|------|------|------|--|---------------|---------------|
|                                    | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/<br>2019                          | 2021/<br>2020 | 2021/<br>2019 |
| Коэффициент текущей ликвидности    | 2,01 | 2,65 | 2,41 | 0,64                                   | -0,24         | 0,4           |
| Коэффициент быстрой ликвидности    | 1,12 | 1,43 | 1,32 | 0,32                                   | -0,12         | 0,2           |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,08 | 0,23 | 0,09 | 0,15                                   | -0,14         | 0,01          |

В 2021 году платежеспособность компании была на высоком уровне, о чем свидетельствует то, что ее коэффициент текущей ликвидности был меньше нормативного значения ( $\geq 2$ ). Кроме того, положительная динамика данного показателя указывает на увеличение защищенности финансовых интересов контрагентов компании, ее работников и кредиторов.

В таблице 3 проведем анализ финансовой устойчивости ООО «Деталь-Ресурс».

Таблица 3 – Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2021 гг.

| Коэффициент  | Год  |      |      | Абсолютный прирост (отклонение),+,- |           |           |
|--|------|------|------|-------------------------------------|-----------|-----------|
|  | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019                           | 2021/2020 | 2021/2019 |
| Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами  | 0,09 | 0,4  | 0,5  | 0,31                                | 0,1       | 0,41      |
| Маневренность собственных оборотных средств                        | 0,43 | 0,22 | 0,03 | -0,22                               | -0,18     | -0,4      |
| Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами запасов | 0,2  | 0,86 | 1,1  | 0,66                                | 0,24      | 0,9       |
| Коэффициент финансовой автономии                                   | 0,38 | 0,57 | 0,6  | 0,19                                | 0,03      | 0,22      |
| Коэффициент финансовой зависимости                                 | 2,62 | 1,76 | 1,67 | -0,86                               | -0,1      | -0,96     |
| Коэффициент финансового левериджа                                  | 1,62 | 0,76 | 0,67 | -0,86                               | -0,1      | -0,96     |
| Коэффициент маневренности собственного капитала                    | 0,16 | 0,5  | 0,66 | 0,34                                | 0,16      | 0,5       |
| Коэффициент краткосрочной задолженности                            | 0,55 | 0,62 | 0,83 | 0,08                                | 0,2       | 0,28      |
| Коэффициент финансовой устойчивости (покрытия инвестиций)          | 0,66 | 0,73 | 0,67 | 0,07                                | -0,06     | 0,01      |
| Коэффициент мобильности активов                                    | 2,12 | 2,52 | 3,92 | 0,4                                 | 1,4       | 1,8       |

На конец периода анализа компания лишь частично могла удовлетворить свою потребность в оборотных средствах за счет имеющихся у нее активов. Так, по итогам 2021 г. собственным капиталом было профинансировано 3% от всего объема оборотных активов компании. Можно сделать вывод о гибкости ООО «Деталь-Ресурс», поскольку компания способна снизить вероятность отсутствия оборотных средств для создания и сбыта своих услуг.

В структуре собственного оборотного капитала анализируемого предприятия доля наиболее ликвидных активов составила 1,1. Этот показатель свидетельствует о маневренности собственного оборотного капитала компании.

Общепринято классифицировать показатели финансовой устойчивости как те, которые характеризуют реальную способность хозяйствующего субъекта к формированию собственных оборотных средств для удовлетворения имеющихся потребностей, и те, которые отражают структуру источников финансирования. Первая группа показателей уже была рассмотрена выше. Сейчас более подробно остановимся на второй группе.

По итогам 2021 г. значительно вырос уровень финансовых и других рисков анализируемой компании, о чем свидетельствует то, что доля собственного капитала в общей его структуре была незначительна (6%). Как следствие, снижается финансовая подушка компании, а, значит, и доверие к ней со стороны контрагентов, кредиторов и поставщиков. В случае наступления банкротства собственного капитала компании будет недостаточно для погашения всех ее обязательств. Кроме того, исследуемое ООО по итогам 2021 г. оказалось зависимо от внешних кратко- и долгосрочных источников финансирования, о чем свидетельствуют значения коэффициентов финансовой зависимости и финансового левереджа. На практике, это одновременно способствует раскрытию потенциала ООО (хозяйственного, производственного, сбытового и т.д.), но и увеличивает финансовые риски компании. По итогам 2021 г. значение коэффициентов финансовой зависимости и финансового левереджа соответственно составило 1,67 и 0,67.

В тоже время по итогам 2021 г. компания была способна быстро реагировать на происходящие в ее экзо- и эндосреде изменения, о чем свидетельствует значение маневренности ее собственного капитала (100%).

В политике привлечения заемных источников финансирования ООО «Деталь-Ресурс» сделала акцент на краткосрочные источники, что в свою

очередь обеспечивает гибкость финансовой политики компании. Так, компания сокращает свои финансовые расходы и в отсутствие необходимости (пиковые нагрузки на финансовую систему), руководство компании не использует дорогостоящие заемные средства.

На конец 2021 г. текущее положение компании является полностью устойчивым, так как собственных оборотных средств ООО «Деталь-Ресурс» хватает для того, чтобы создать значимый запас материалов, сырья, запасных частей, полуфабрикатов, которые используются в производственном и сбытовом процессе. Эти ресурсы будут потребляться основными и вспомогательными бизнес-подразделениями организации, что позволит ей достигать намеченных целей.

Соответственно, финансовое состояние ООО «Деталь-Ресурс» - устойчивое.

## **2.2 Оценка конкурентоспособности продукции ООО «Деталь-Ресурс»**

Проведем PEST-анализ функционирования ООО «Деталь-Ресурс» (рисунок 8).

По результатам проведённого PEST-анализа можно выделить ключевые тенденции рынка развития услуг компании ООО «Деталь-Ресурс»:

- нестабильная экономика, рост курса валют и напряженная геополитическая обстановка способствуют повышению цен на услуги автосервисов и на автомобильные запчасти;
- с каждым годом во всех регионах России, особенно в крупных городах, повышается конкуренция на рынке услуг;
- омолаживание автопарка, покупка новых марок автомобилей, переход на электромобили с одной стороны повышают спрос на услуги компании.

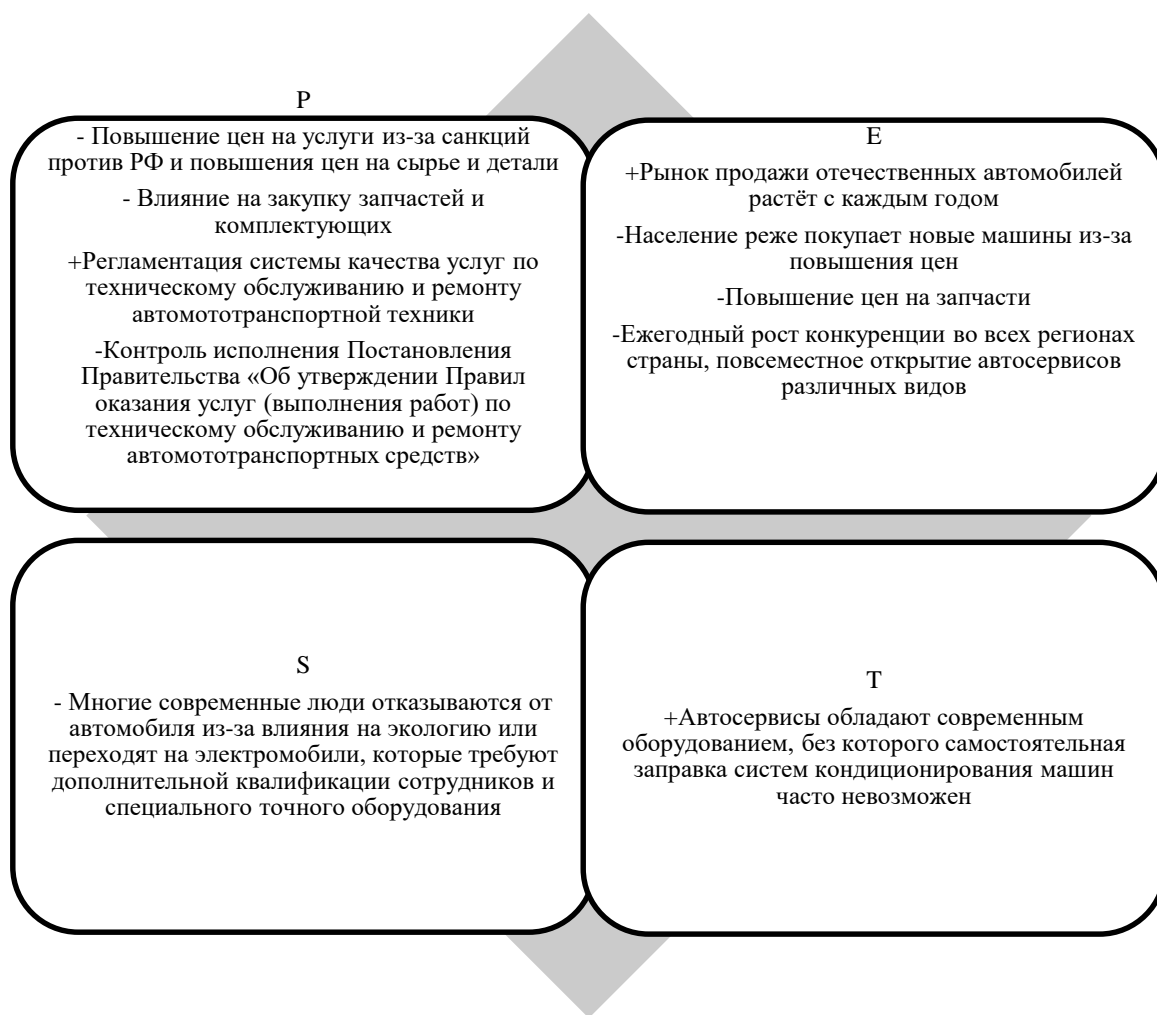


Рисунок 8– PEST-анализ функционирования ООО «Деталь-Ресурс»

Среди ключевых конкурентов рассматриваемого ООО «Деталь-Ресурс» можно выделить:

- ООО «Приза»;
- ООО «Автоком»;
- ООО «Авто-экспорт».

Оценка конкурентоспособности организаций проводилась с помощью опроса экспертов, в качестве которых выступали руководители хозяйствующих субъектов, являющихся клиентами ООО «Деталь-Ресурс». Оценки экспертов проставлялись по шкале 0-5 баллов, где наилучшему и наихудшему значению анализируемых показателей конкурентоспособности соответственно присваивались оценки 5 и 0.

Расшифровка оценок была следующей: очень плохой и плохой позиции соответствовали оценки 1 и 2, средней и хорошей позиции – оценки 3 и 4 соответственно, отличной позиции присваивалась оценка 5.

В таблицу 4 вынесены проставленные экспертами оценки ООО «Деталь-Ресурс» и его ключевых конкурентов на занимаемом рынке.

Таблица 4 – Исходные данные для оценки уровня конкурентоспособности услуг ООО «Деталь-Ресурс»

| Критерий оценки конкурентоспособности    | Показатель | ООО «Деталь-Ресурс» | Конкуренты  |               |                    |
|--|------------|---------------------|-------------|---------------|--------------------|
|  |            |                     | ООО «Приза» | ООО «Автоком» | ООО «Авто-экспорт» |
| Ассортимент продукции                    | q1         | 5                   | 5           | 5             | 5                  |
| Качество продукции                       | q2         | 5                   | 5           | 5             | 5                  |
| Ценовая политика                         | q3         | 4                   | 5           | 4             | 5                  |
| Качество квалификации и работы персонала | q4         | 5                   | 5           | 5             | 4                  |
| Эффективность и результат                | q5         | 4                   | 5           | 5             | 4                  |
| Лояльность к компании                    | q6         | 5                   | 5           | 3             | 5                  |
| Сервисное обслуживание                   | q7         | 3                   | 5           | 4             | 5                  |
| Ассортимент продукции                    | q1         | 5                   | 5           | 5             | 5                  |

Как видно, исследуемое ООО «Деталь-Ресурс» уступает по конкурентоспособности абсолютно всем рассматриваемым участникам. Многоугольник конкурентоспособности исследуемого ООО «Деталь-Ресурс» представим на рисунке 9.

Проведенный анализ позволил определить ключевого и самого сильного конкурента, исследуемого ООО. На сегодняшний день им является ООО «Приза». Анализ конкурентоспособности продолжим расчетом частных показателей и заполнением матрицы предпочтений, для чего используем данные таблицы 4.

Для расчета частных показателей конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс» относительно его основного конкурента ООО «Приза»

воспользуемся представленной ниже формулой (1). Полученные значения частных показателей сведем в таблицу 5.

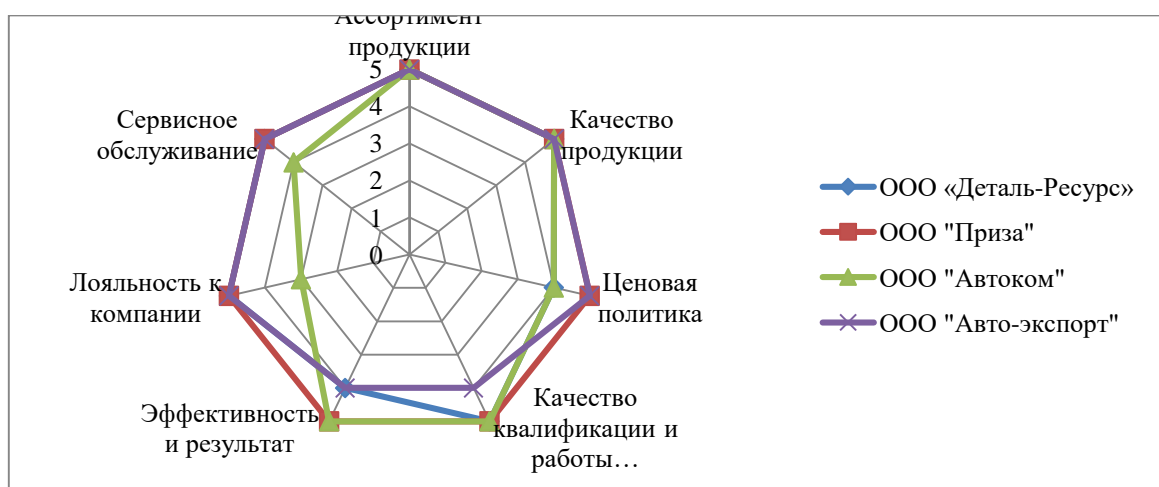


Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс»

Рассчитаем частные показатели уровня конкурентоспособности услуг относительно данных на основании формулы 1 и представим полученные данные в таблице 5.

$$E_{ц} = \frac{Ц_n}{Ц_k}, \quad (1)$$

где  $E_{ц}$  – единичный показатель конкурентоспособности по цене;  
 $Ц_n$  и  $Ц_k$  – стоимость услуг исследуемого ООО и его конкурента соответственно.

Таблица 5 – Расчет частных показателей конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс»

| Параметр оценки | Балл Оценки | Балл Оценки | Отношение |
|-----------------|-------------|-------------|-----------|
| A               | 1           | 2           | 3         |
| q1              | 5           | 5           | 1,00      |
| q2              | 5           | 5           | 1,00      |
| q3              | 4           | 5           | 0,80      |
| q4              | 5           | 5           | 1,00      |
| q5              | 4           | 5           | 0,80      |
| q6              | 5           | 5           | 1,00      |
| q7              | 3           | 5           | 0,60      |



После получения значений частных показателей, определим значение коэффициентов весомости, для чего заполним матрицу попарных сравнений. Далее произведем расчет интегрального показателя конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс». Матрицу попарных сравнений, также известную как матрицу предпочтений, сведем в таблицу 6.

Таблица 6 – Матрица предпочтений (попарных сравнений)

|                | П <sub>1</sub> | П <sub>2</sub> | П <sub>3</sub> | П <sub>4</sub> | П <sub>5</sub> | П <sub>6</sub> | П <sub>7</sub> | ∑  | В <sub>i</sub> |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----|----------------|
| П <sub>1</sub> | 3              | 1              | 0              | 1              | 1              | 2              | 1              | 9  | 0,13235294     |
| П <sub>2</sub> | 1              | 3              | 0              | 1              | 2              | 2              | 2              | 11 | 0,16176471     |
| П <sub>3</sub> | 0              | 2              | 2              | 1              | 2              | 1              | 3              | 11 | 0,16176471     |
| П <sub>4</sub> | 1              | 0              | 1              | 2              | 2              | 3              | 3              | 12 | 0,17647059     |
| П <sub>5</sub> | 0              | 2              | 0              | 3              | 3              | 1              | 1              | 10 | 0,14705882     |
| П <sub>6</sub> | 1              | 1              | 3              | 0              | 2              | 2              | 0              | 9  | 0,13235294     |
| П <sub>7</sub> | 0              | 0              | 1              | 2              | 1              | 0              | 2              | 6  | 0,08823529     |
| ∑              | 6              | 9              | 7              | 10             | 13             | 11             | 12             | 68 | 1              |

Интегральный показатель конкурентоспособности исследуемого ООО относительно его главного конкурента на рынке рассчитаем с помощью формулы 2:

$$B_i = P_i / (\Pi_i), \quad (2)$$

где  $B_i$  – вес частного показателя конкурентоспособности услуг;

$P_i$  – сумма оценок по строке «матрицы предпочтения»;

$(\Pi_i)$  – сумма оценок по всем строкам «матрицы предпочтений»

$$Y = \sum b_i \cdot q_i = 0,90$$

Полученное значение ( $Y < 1$ ) интегрального показателя полностью согласуется с полученными в ходе экспертных оценок результатами и указывает на то, что по конкурентоспособности своих услуг исследуемое ООО «Деталь-Ресурс» уступает своему основному конкуренту на рынке ООО «Приза».

Резюмируя все вышесказанное, отметим следующее. Был проведен анализ конкурентного положения и конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс», по результатам которого были выявлены наиболее слабые стороны его деятельности. Именно они негативно сказываются на его конкурентном положении, результативности и эффективности ведения бизнеса.

Далее проведем SWOT-анализ ООО «Деталь-Ресурс» (таблица 7).

Таблица 7 – SWOT-анализ ООО «Деталь-Ресурс»

| Факторы                                  | Сила влияния | Вероятность | Рейтинг |
|--|--------------|-------------|---------|
| 1  | 2            | 3           | 4       |
| S - сильные стороны                      |              |             |         |
| Ассортимент продукции                    | 3            | 3           | 9       |
| Качество продукции                       | 3            | 3           | 9       |
| Ценовая политика                         | 3            | 3           | 9       |
| RS=ΣS                                    | -            | -           | 27      |
| W - слабые стороны                       |              |             |         |
| Качество квалификации и работы персонала | 3            | 3           | 9       |
| Лояльность к компании                    | 2            | 2           | 4       |
| Сервисное обслуживание                   | 2            | 3           | 6       |
| RW=ΣW                                    | -            | -           | 19      |
| O - возможности                          |              |             |         |
| Повышение качества обслуживания          | 3            | 3           | 9       |
| Расширение сервиса                       | 3            | 3           | 9       |
| RO=ΣO                                    | -            | -           | 18      |
| T - угрозы                               |              |             |         |
| Появление новых конкурентов              | 3            | 3           | 9       |
| RT=ΣT                                    | -            | -           | 9       |

$$\text{Влияние внутренней среды} = 27 - 19 = 8$$

$$\text{Влияние внешней среды} = 18 - 9 = 9$$

Как видно, исследуемое предприятие нейтрально к воздействию всех внутренних факторов. Таким образом, акцент должен быть сделан над минимизацией воздействия слабых сторон предприятия при одновременной максимизации влияния его сильных сторон.

В сложившихся благодаря совокупности внешних факторов условиях возможно дальнейшее эффективное ведение ООО «Деталь-Ресурс» своей деятельности. Однако, руководство должно грамотно использовать реальные возможности.

На рисунке 10 отразим график слабые и сильные стороны предприятия, возможности и угрозы, и отметим место ООО «Деталь-Ресурс» на этом графике.



Рисунок 10 – Место предприятия на графике возможности-угрозы; сильные стороны-слабые стороны

В настоящее время положение предприятия является оптимальным. Желательной стратегией дальнейшего развития является интенсивный рост (рисунок 11). Интенсивный рост может предусматривать такие мероприятия, как обновление оборудования, расширение точек сбыта, повышение маркетинговых расходов для привлечения новых покупателей и т. д.

В рамках анализ сервисного обслуживания клиентов был проведен опрос.

Факторы, оказывающие воздействия на поведение клиентов ООО «Деталь-Ресурс» условно разделили на четыре части: психологические, информационные, сбытовые, экономические.



Рисунок 11 – Оптимальные стратегические направления дальнейшего развития

Для каждой группы был отведен раздел в Анкете (Приложение Г).

Анкетирование проводилось среди клиентов ООО «Деталь-Ресурс». В анкетировании приняли участие 85 человек, из которых большинство опрошенных – мужчины (рисунок 12).

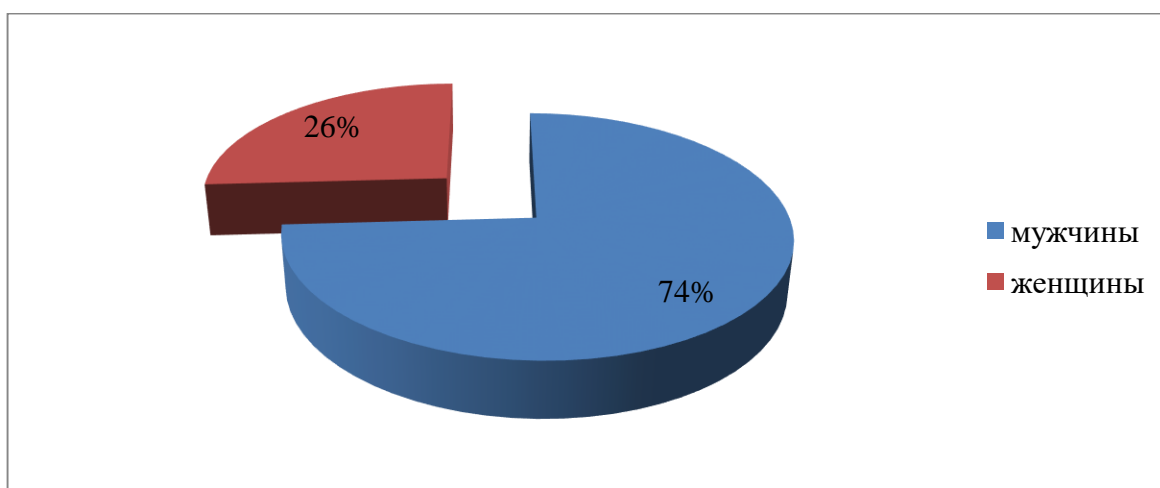


Рисунок 12 – Гендерная структура опрошенных

Возрастная категория опрошенных в большинстве составила от 26 до 50 лет (рисунок 13).

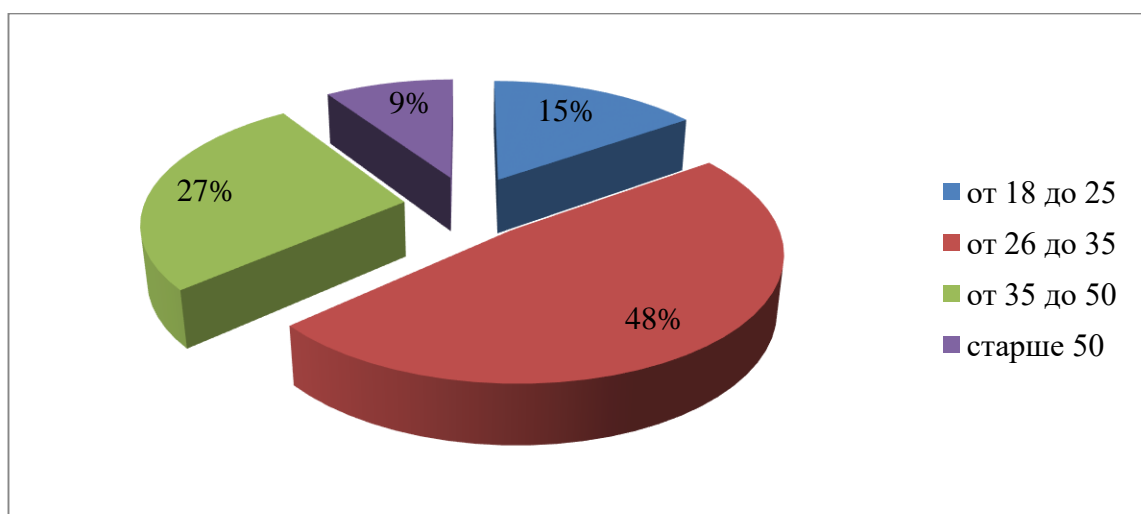


Рисунок 13– Возрастная структура опрошенных

Ответы на вопрос «Как часто Вы приобретаете продукцию Деталь-Ресурс?» приведены на рисунке 14.

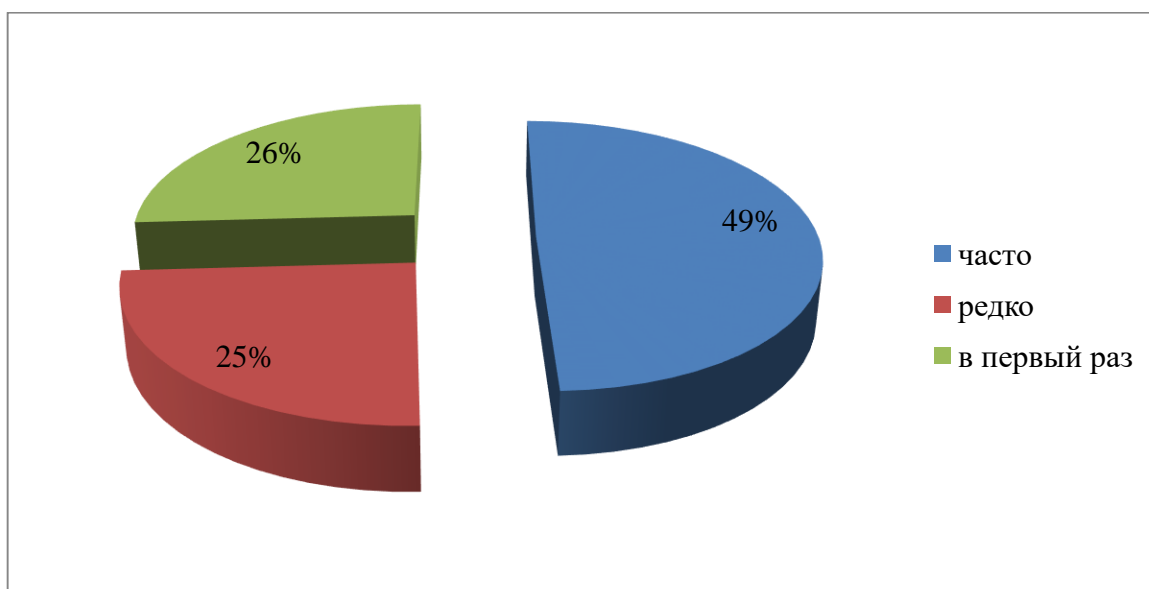


Рисунок 14 – Ответы на вопрос «Как часто Вы приобретаете продукцию Деталь-Ресурс?»

По данным проведенного опроса видно, что большинство респондентов часто посещают ООО «Деталь-Ресурс».

На вопрос «Почему Вы приобретаете продукцию Деталь-Ресурс?» большинство ответили, что продукция им нравится (рисунок 15).

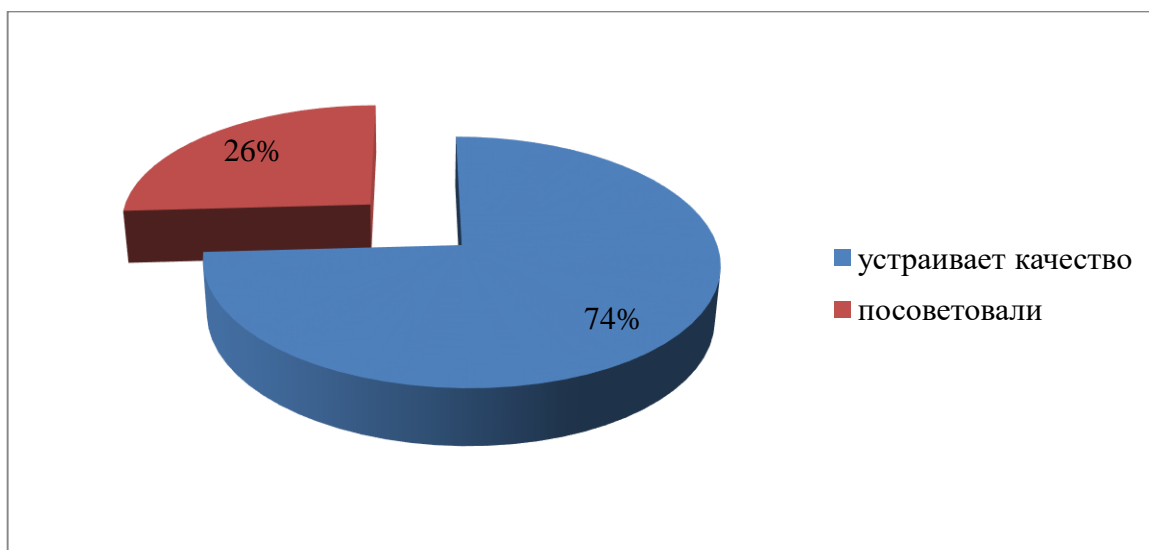


Рисунок 15 – Ответы на вопрос «Почему Вы приобретаете продукцию Деталь-Ресурс?»

Респонденты отметили, что информация о продукции ООО «Деталь-Ресурс» является емкой (рисунок 16).

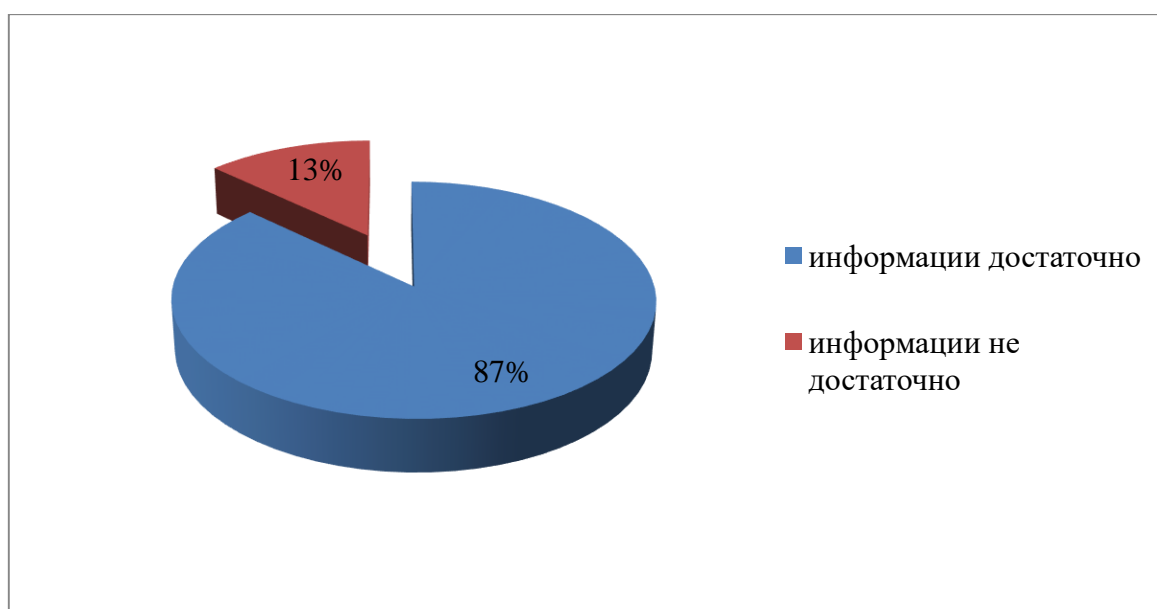


Рисунок 16– Ответы на вопрос «Достаточно ли Вы знаете информации о производстве продукции Деталь-Ресурс?»

По результатам опроса стало понятно, что ООО «Деталь-Ресурс» достаточно пользуется инструментами маркетинга, т.к. рекламу компании видели почти все покупатели (рисунок 17).

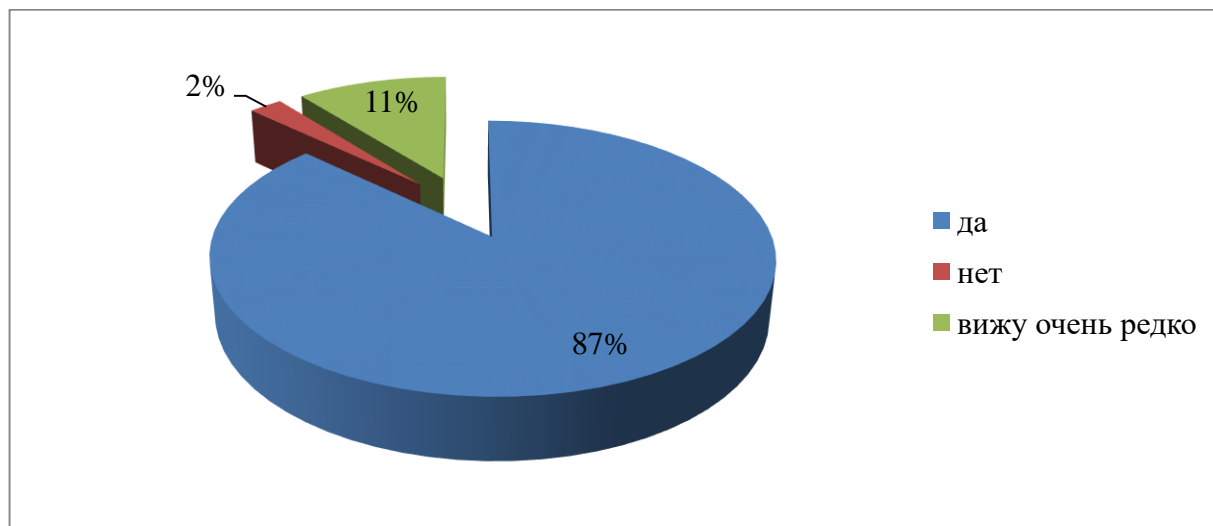


Рисунок 17– Ответы на вопрос «Вы видели рекламу продукции Деталь-Ресурс?»

Опрошенные указали, что местоположение ООО «Деталь-Ресурс» является хорошим (рисунок 18), но раскладка товара их не устраивает (рисунок 19).

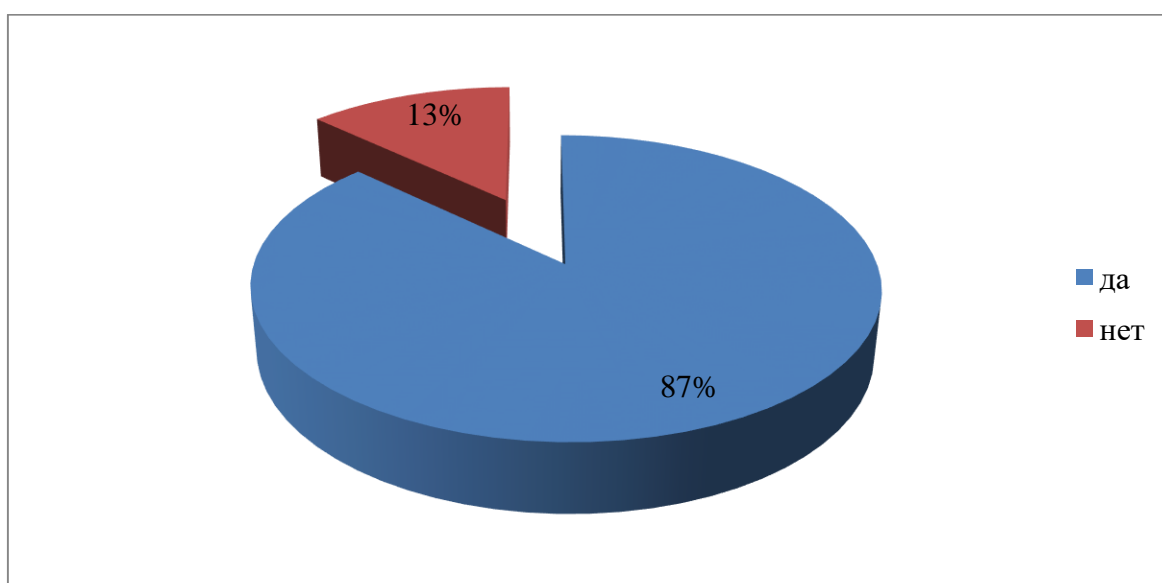


Рисунок 18 – Ответы на вопрос «Вас устраивает местоположение Деталь-Ресурс?»

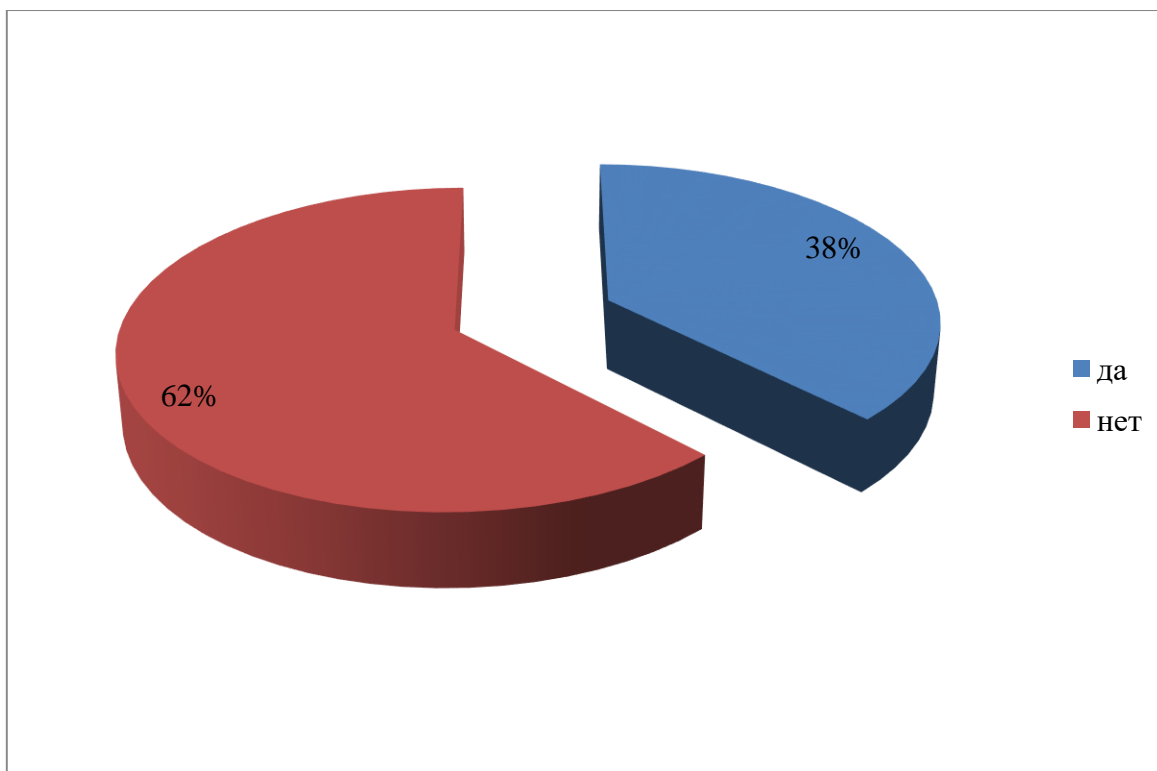


Рисунок 19 – Ответы на вопрос «Достаточен ли обзор товара Деталь-Ресурс в местах продаж?»

Опрошенные указали, что продукция ООО «Деталь-Ресурс» является качественной (рисунок 20).

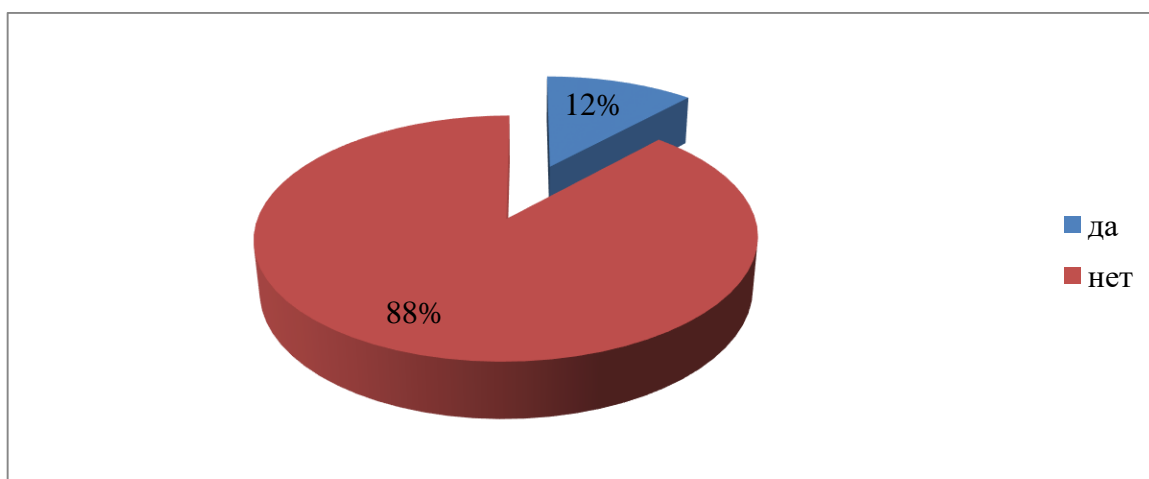


Рисунок 20 – Ответы на вопрос «Соответствует ли качество продукции Деталь-Ресурс его цене?»

Ценовая политика по мнению большинства респондентов является оптимальной (рисунок 21).



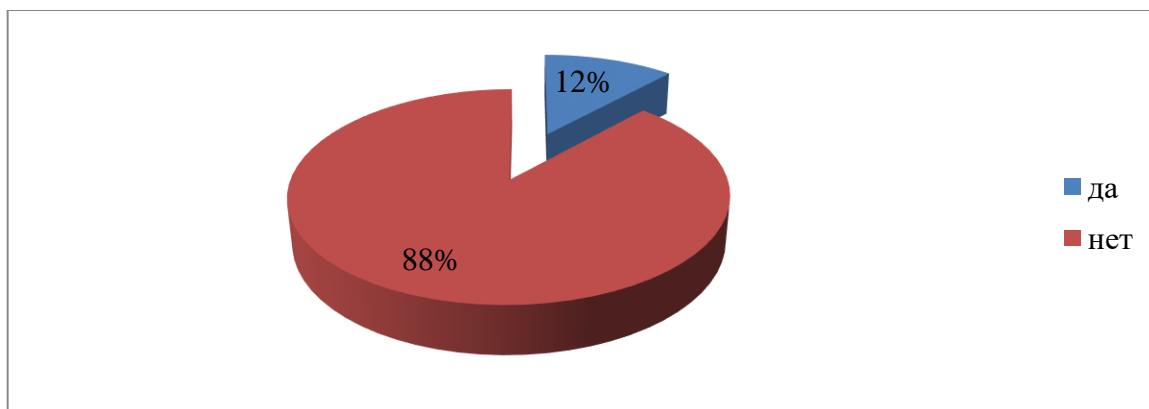


Рисунок 21 – Ответы на вопрос «На Ваш взгляд ценовая политика Деталь-Ресурс является приемлемой?»

В заключении второй главы выпускной квалификационной работы отметим:

Объектом исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью ООО «Деталь-Ресурс».

На конец 2021 г. текущее положение компании является полностью устойчивым, так как собственных оборотных средств ООО «Деталь-Ресурс» хватает для того, чтобы создать значимый запас материалов, сырья, запасных частей, полуфабрикатов, которые используются в производственном и сбытовом процессе. Эти ресурсы будут потребляться основными и вспомогательными бизнес-подразделениями организации, что позволит ей достигать намеченных целей. Соответственно, финансовое состояние ООО «Деталь-Ресурс» - устойчивое.

Проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс» показал, что исследуемое ООО «Деталь-Ресурс» уступает по конкурентоспособности абсолютно всем рассматриваемым участникам. Проведенный анализ позволил определить ключевого и самого сильного конкурента, исследуемого ООО. На сегодняшний день им является ООО «Приза». Среди негативных факторов воздействия на конкурентное положение можно выделить сервисное обслуживание.

### **3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности продукции на основе совершенствования сервисного обслуживания в ООО «Деталь-Ресурс»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции**

Проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс» показал, что исследуемое ООО «Деталь-Ресурс» уступает по конкурентоспособности абсолютно всем рассматриваемым участникам. Проведенный анализ позволил определить ключевого и самого сильного конкурента, исследуемого ООО. На сегодняшний день им является ООО «Приза». Среди негативных факторов воздействия на конкурентное положение ООО «Деталь-Ресурс», можно выделить сервисное обслуживание. Для устранения негативного фактора влияния на конкурентное положение ООО «Деталь-Ресурс» необходимо оптимизировать дизайн торгового зала и порядок выкладки товаров.

Предлагается проведение мероприятий для устранения выявленных недостатков с целью повышения эффективности маркетинговой системы и предприятия в целом, а именно:

- оптимизация дизайна торгового зала и порядка выкладки товаров;
- установка дополнительных осветительных приборов;
- разработка и реализация программы обучения персонала.

В рассматриваемом в работе магазине присутствует следующее оборудование:

- различные стеллажи для выкладки продукции;
- контрольно-кассовое оборудование;
- торговые стойки;
- пристенные и островные горки, предназначенные для выкладки продукции;

- несколько зеркал;
- корзины для клиентов, чтобы удобнее было совершать покупки;
- ячейки, в которых клиенты смогут оставить свои вещи, чтобы обеспечить удобство совершения покупок;
- инвентарь, предназначенный для уборки помещения;
- инвентарь, способствующий обеспечить противопожарную безопасность.

Магазин имеет достаточно удобную для клиентов планировку. Движение покупателей по магазину происходит по кругу, то есть для совершения покупки покупателям достаточно удобно найти необходимую продукцию. Движение происходит против часовой стрелки. Кассы находятся около выхода из магазина, то есть клиенты проходят по магазину и возвращаются к началу своего движения.

Магазины, принадлежащие организации ООО «Деталь-Ресурс», применяют в деятельности склады для обеспечения в торговых залах наиболее удобное товародвижение. У организации также имеется в наличии распределительный центр, что является преимуществом рассматриваемой розничной сети. Для того, чтобы осуществить поставку товара, следует подать определенного вида заявку через определенную программу в сети Интернет. Данная программа также имеет преимущество для работы в том, что в ней можно вести учет продукции в магазине, то есть отслеживать движение - сколько продано, какие на данный момент в магазине запасы представленной продукции.

Стоит отметить и представленный в магазинах торговой сети дизайн оформления. В дизайне используется единый цвет, который позволяет закрепить в сознании покупателей определенный образ, который будет ассоциироваться с данными магазинами. Также выбор цвета обусловлен тем, что он позволяет вызвать у клиентов необходимые для совершения покупок эмоции.

Также в рассматриваемом магазине имеется в наличии витрина,

которую можно заметить со стороны улицы, так как она является одним из основных средств, позволяющих позиционировать на рынке собственный бренд. Для того, чтобы наиболее эффективно привлечь клиентов в магазин, следует ответственно отнестись к оформлению витрины. Проведенный анализ ООО «Деталь-Ресурс» позволяет сделать вывод о том, что данному аспекту руководителем торговой сети уделяется недостаточно времени. Компании следует больше времени уделять мерчендайзингу. В качестве направлений совершенствования можно выделить следующее: заполнить пространство представленной в магазине витрины, использовать в дизайне магазина более яркие краски, чтобы обратить на них внимание потенциальных клиентов. Также следует на витрине расположить какие-либо новинки, использовать в оформлении красивые и достаточно яркие иллюстрации. Посредством размещения на витрине информации о выгодных предложениях также можно привлечь потенциальных клиентов.

Важным является правильное расположение входа. В связи с тем, что лишь малая часть людей является левшами, правильным будет расположение входа слева. Так, физиологически правшам будет удобнее при входе в магазин поворачивать направо [3]. В Приложении Д на рисунке Д.1 представим движение по магазину покупателей при совершении покупки.

Представленный в магазине интерьер содержит преимущественно холодные оттенки. Информация для быстрого поиска продукции, являющаяся неким навигатором для покупателей, представлена на белых табличках, текст на них представлен синего цвета. Из недостатков в интерьере можно отметить отсутствие на стенах фотографий и различных ярких постеров. Целесообразным будет расположение рекламных плакатов продукции, на которых представлены какие-либо известные личности.

В начале главы представлен список используемого в магазине оборудования. Данное оборудование представлено по большей части в более светлых тонах. Из недостатков можно отметить, что компания в меньшей степени применяет различные информационные стойки, где можно

расположить необходимую информацию о выгодных предложениях. Также как и во многих магазинах, встречаются случаи, когда ценник не соответствует представленному на стеллаже виду товара, либо цена указана неверная.

Компания применяет следующие способы мерчандайзинга: выкладка продукции на полки в соответствии с определенными брендами, продукция со средней ценой располагается на уровне глаз потребителей. Также вся продукция расположена в отдельных местах и сгруппирована по видам товара, то есть в магазине нет такого, чтобы хлеб был представлен в разных местах. На кассе представлены акционные товары, которые продавцы непринужденно предлагают клиентам.

Для того, чтобы сориентировать потребителей, над каждой секцией с определенным видом продукции расположено свое наименование.

Рассмотрим виды выкладки продукции в рассматриваемом магазине. Используется два вида:

- вертикальная, где располагаются определенные товары одной конкретной марки. Это удобно для потребителей в связи с тем, что товары могут рассмотреть люди разного роста. Также продукция большего объема располагается снизу, чтобы в случае чего, когда потребители достают продукцию, им было удобнее и, чтобы не уронили на пол;
- горизонтальная, которая применяется в основном для расположения менее объемных товаров. Группировка данных товаров происходит по определению торговой марки.

Для удобства покупателей также товары, которые являются взаимозависимыми, выкладываются на стеллажи рядом друг с другом. Это способствует большим объемам продажи обоих видов товаров.

Следует отметить, что различные исследования специалистов, занимающихся мерчандайзингом, выяснили, что более эффективной будет являться выкладка по группам товаров. Это связано с тем, что клиенты

приходят по большей части изначально с определенными потребностями.

Важную роль в организации деятельности магазина для эффективности продаж играет персонал в магазине. Важно обучить персонал, чтобы они знали где и что находится в магазине.

Важным является внешний вид и то, как персонал коммуницирует с клиентами. В анализируемой компании сотрудники магазина носят фирменную униформу, что является преимуществом, так как позволяет определить, к кому можно обратиться за необходимой информацией. Также у каждого из сотрудников в обязательном порядке должен быть бейдж, где написано его имя.

Недостатком является то, что продавцы-консультанты магазина не обладают полной информацией о представленном в магазине ассортименте. Для решения данной проблемы необходимо проводить обучение персонала, информировать их о новинках, о проводимых акциях в магазине.

Для оценки эффективности используемых в компании методов мерчандайзинга применим метод экспертных оценок.

Оценка проводится по пятибалльной шкале, где 5 - отлично, а 1 - очень плохо либо отсутствует (таблица 8).

Таблица 8 – Оценка эффективности системы мерчандайзинга магазина ООО «Деталь-Ресурс»

| критерий                               | Экспертные оценки (балл) |   |   | Средняя оценка |
|--|--------------------------|---|---|----------------|
|  |                          |   |   |                |
| Продуманный ассортимент                | 4                        | 4 | 5 | 4,3            |
| Освещение                              | 3                        | 2 | 3 | 2,6            |
| Внешний вид магазина                   | 3                        | 3 | 4 | 3,3            |
| Приемлемые цены                        | 4                        | 5 | 5 | 4,6            |
| Представление товара                   | 4                        | 3 | 4 | 3,6            |
| Оформление зала                        | 3                        | 2 | 4 | 3              |
| Цветовое решение                       | 5                        | 5 | 5 | 5              |
| Музыка                                 | 5                        | 4 | 5 | 4,6            |
| Запахи                                 | 5                        | 5 | 5 | 5              |
| Одежда и поведение торгового персонала | 4                        | 4 | 3 | 3,6            |
| Использование POS-материалов           | 3                        | 4 | 3 | 3,3            |
| Удачная планировка                     | 3                        | 3 | 4 | 3,3            |
| Итого:                                 |                          |   |   | 46,2           |

Действующая система мерчандайзинга не является эффективной. Это видно из сопутствующих факторов, которые в комплексе создают проблемы. К данным проблемам отнесены:

- слабая освещенность площадей торгового зала;
- слабо оформленный вход в торговое помещение;
- наружная витрина не используется;
- не используется зона расчета;
- используется горизонтальная выкладка товаров.

Отсутствие условий зоны расчета в магазине предопределяет снижение показателей прибыли. В случаях, когда в деятельности торговых предприятий активно используется грамотно организованная зона расчетов с покупателями, показатели чистой прибыли увеличиваются. В рамках анализируемого предприятия, логично предположить о потере прибыли в 20-25%.

В случае, когда речь идет о горизонтальной выкладке товара принято понимать неэффективность маркетингового хода, который позволяет менее известным брендам залеживаться на полках торгового зала.

Также удалось проанализировать дизайн торгового помещения. Стоит сказать о том, что отсутствие ярких элементов в дизайне не способствует совершению покупок, а напротив снижает желание потенциального покупателя сделать покупку. К элементам дизайна, которых явно не хватает в пространстве торгового зала, можно отнести коллажи, постеры, картины, фотографии, способствующие созданию настроения покупателя.

Для привлечения клиентов магазина в системе используемого мерчандайзинга отсутствует практика использования цветовых решений, рекламного красочного материала, который позволил бы холодную зону преобразить и сделать зоной совершения покупки.

Также была отмечена низкая квалификация персонала торгового предприятия, что обусловлено негативным проявлением и отсутствием лояльности со стороны целевой аудитории.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что главная причина снижения эффективности продаж заключается в отсутствии использования витрин магазина по технологиям современного мерчандайзинга. Именно от размещения товара на витринах, грамотной их организации и расположения в соответствии с освещением и маркетингом компании, а также ярко оформленная входная зона магазина, предопределяется успех реализационной деятельности и взаимодействия с покупателями. Основное назначение оформленной входной группы, в свою очередь, заключается в привлечении прохожих. Именно яркая рекламная кампания, вывеска магазина привлекают граждан и делают из обычного прохожего реального покупателя.

Желание покупателя способна побудить яркая витрина, которая отражает специфику деятельности торговой компании. На витрине принято размещать информацию о действующих акциях, скидках, о товарах известных брендов, реализуемых данным магазином.

На основании данных о планировании торгового зала и размещения продукции стоит сказать, что ООО «Деталь-Ресурс» подойдет витрина в текстово-цветном исполнении. На данной витрине будет размещаться не только текстовая информация о реализуемых товарах, но и фототоваров. В городе СПб средняя цена на витрину в таком исполнении начинается с отметки 11 тыс. руб. за штуку. Следовательно, цена ориентирована на один магазин.

Входя в магазин, который ранее никогда не посещался, каждый покупатель испытывает некий дискомфорт. Это связано с индивидуальными психологическими особенностями человека.

В данном случае важный ход мерчандайзинга заключается в том, чтобы на входной группе в торговый зал разместит товары, которые реализуются по скидке, на которые в настоящее время действует акция. Заинтересованность покупателей побуждает интерес к предлагаемым товарам.



Если же в настоящий момент для исследуемого магазина не имеется товаров, которые могут предлагаться покупателям по акциям и скидкам, стоит сказать о логичности использования маркетингового хода «товар в куче», что предполагает корзину или объемную выкладку-демонстрацию. Выкладка в данном исполнении в подсознании покупателя непроизвольно создает иллюзию о том, что товар, в представленной емкости-корзине, распродается по ценам ниже рыночных.

Говоря о товарах группы электроники стоит, наоборот, отметить эффективность выкладки путем горизонтального размещения, при этом в определенные правила относят выкладку от известного, к менее покупаемому.

Торговый зал исследуемой организации не позволяет изменить структуру расположения товаров на витринах и в данном случае предусмотрели следующее. Предлагаем в размещении товаров руководствоваться тем, что товары, которые занимают лидирующие позиции, должны размещаться как в начале горизонтальной витрины, так и в ее конце. Данный метод размещения создаст возможность покупателя ознакомиться со всем ассортиментом предлагаемой продукции. Это увеличит перспективу реализации единиц менее ходового товара.

Кассовые зоны не используются эффективно, что также существенно снижает эффективность деятельности торгового предприятия. Необходимо помнить, что кассовая зона предполагает ускоренный товарооборот и по статистике товары, которые реализуются через кассовые зоны, продаются гораздо быстрее. Если компаниями кассовые зоны не используются в торговом обороте, то их деятельность менее эффективна, а потери от данного факта зачастую превышают отметку в 20%. На покупки в среднем покупатель тратит от 20 до 30 минут, при этом часть времени от 7 до 10 минут – это очередь на кассе. Кассовая зона характеризуется покупками импульсивного типа, следовательно, необходимо сделать всевозможное, чтобы товар был куплен.

Реклама продукции через демонстрацию с ЖК экранов на кассе или в самом торговом зале побуждает интерес к совершению покупки того товара, который видится на экране. Именно использование данного метода позволит увеличить продажи ООО «Деталь-Ресурс».

Использование POS-элементов, элементов декора в контрастном с торговым залом цветом, позволяют побуждать делать покупки, создают настроение покупателя, притягивая взгляд к себе и при этом на уровне психологического влияния способны привлечь взгляд к товару. На данном этапе считаем необходимым размещать данные рекламные приемы в зонах холодных продаж.

Также в рамках исследования обращено внимание на то, что ООО «Деталь-Ресурс» не имеет хорошего освещения и это является существенной проблемой при организации зон торгового зала. Атмосфера торгового зала, освещение которого не является достаточно ярким, угнетает и отвлекает от процесса потенциальной покупки. Стеллажи и витрины торгового зала имеют встроенную подсветку и светодиодные ленты. Считаем, что требуется установка дополнительных осветительных приборов. Отдельное внимание стоит обратить на секцию «Умный дом», которая также нуждается в дополнительном освещении. Это связано с тем, что выбор мелких электродеталей невозможно осуществить качественно в полумраке.

Затраты ООО «Деталь-Ресурс» в части приобретения дополнительно освещения составят 40000 рублей. Именно во столько обойдется установка двух дополнительных люстр освещения над секцией «Умный дом».

В компании есть определенные проблемы, которые связаны с персоналом магазина. Продавцы-консультанты магазина не обладают полной информацией о представленном в магазине ассортименте. Для решения данной проблемы требуется проводить периодически обучение персонала, которое будет направлено на обучение как уже работающего персонала, так и приходящих новых. Для внедрения данного мероприятия следует поставить основную цель, которую необходимо достигнуть для решения поставленных

проблем. Для постановки целей можно использовать различные методы: так называемый метод 360 градусов, а также проведение оценки по компетенциям. Для того, чтобы программа обучения была наиболее эффективной, следует обратиться за помощью к специализированным организациям, либо организовать учебный центр в рамках компании, где выступать будут приглашенные спикеры. Второй способ предполагает использование больших затрат, как финансовых, так и трудовых, и информационных.

Выделим основные преимущества создания учебного центра на базе компании:

- нет лишней информации, воды в обучении, то есть обучение идет только по развитию необходимых навыков;
- поиск квалифицированных спикеров позволяет выбрать тех, кто на практике доказал свою успешность в работе;
- сотрудники организации смогут сразу же во время обучения или после него приступить к практике;
- существует возможность проведения некоторых корректировок в программе.

Для оценки работы сотрудников магазина можно применять способ, который включает несколько этапов. На первом этапе проводится срез теоретических знаний сотрудников, в основном с использованием тестирования. На втором этапе проводится наблюдение за тем, как сотрудники проявляют себя в деле, то есть как они работают в торговом зале. Проведение данной оценки позволит выявить, требуется ли обучение для данных сотрудников или нет. Также перед обучением необходимо провести анкетирование о том, какие знания сам сотрудник желает получить в ходе обучения. После проведенных исследований разрабатывается программа обучения. После того, как сотрудники пройдут обучение, следует дать им заполнить анкету о том, какие знания они получили, а также провести оценку результатов.

### 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Для того, чтобы определить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий, в таблицу 9 заключены сведения по совершенствованию деятельности одной из торговых точек торговой сети розничной торговли ООО «Деталь-Ресурс» в области мерчандайзинга.

Таблица 9 – Затраты на реализацию мероприятий

| Мероприятие  | Затраты (руб.)  |
|--|---|
| Оформление витрины   | 11000   |
| Закупка торгового оборудования для кассовой зоны               | 7000  |
| Покупка жидкокристаллического монитора в кассовую зону         | 23000   |
| Приобретение и установка дополнительных осветительных приборов | 25600   |
| Разработка и реализация программы обучения                     | Стоимость одного тренинга по продажам в среднем в регионе составляет 32000 руб. |
| Итого (без программы обучения)                                 | 99100   |

Затраты в части организации данных мероприятий находятся на уровне 99100 рублей. При этом обучение персонала не входило в данный расчет, так как имеются трудности в предоставлении данных показателей. Данная сумма рассчитана на один магазин торговой сети. Соответственно, в контексте анализа деятельности трех магазинов торговой сети учитываем сумму затрат, что составит 297300 руб.

Считаем логичным сказать о том, что совершенствование мерчандайзинга магазина является вынужденной мерой, но при этом мера является разовой. Единственным отступлением в данном случае принято считать витрину, которую требуется согласно нормам обновлять по истечении срока использования. Программа обучения подлежит обновлению согласно стандартам деятельности компании, что влечет за собой финансовые вложения в текущей деятельности по ценам, сопоставимым текущему периоду. В рамках внедрения программ обучения о затратах

говорят в ключе разработки обучающих программ и реализации их в практической деятельности торгового предприятия.

По результатам анализа затрат на реализацию мероприятия удалось установить, что товарооборот розничного предприятия за предшествующий 2021 год составил 489000 руб. в ключе сопоставления затрат на предлагаемые мероприятия в контексте одной торговой точки стоит сказать, что часть денежных средств не будет ощутима для финансового положения компании, о чем свидетельствуют показатели выручки не только одного магазина, а всей розничной торговой сети ООО «Деталь-Ресурс».

В рамках предложенных мероприятий считаем целесообразным проведение оценки эффективности внедрения системы мерчандайзинга после апробации мероприятий, предложенных в рамках исследования. Был использован метод экспертной оценки.

Использовали пятибалльную шкалу, как и в случае оценки предлагаемой системы мерчандайзинга. Данная оценка представлена в таблице 10 и отражает эффективность системы мерчандайзинга после мероприятий, предложенных в рамках совершенствования системы мерчандайзинга для торгового предприятия ООО «Деталь-Ресурс».

Таблица 10 – Оценка эффективности системы мерчандайзинга магазина ООО «Деталь-Ресурс» после реализации предложенных мероприятий

| Критерии                               | Экспертная оценка |   |   | Средняя оценка |
|--|-------------------|---|---|----------------|
|  |                   |   |   |                |
| Продуманный ассортимент                | 4                 | 5 | 5 | 4,6            |
| Внешний вид магазина                   | 5                 | 4 | 4 | 4,3            |
| Приемлемые цены                        | 4                 | 4 | 5 | 4,3            |
| Представление товара                   | 4                 | 5 | 5 | 4,6            |
| Оформление зала                        | 4                 | 4 | 5 | 4,3            |
| Цветовое решение                       | 5                 | 5 | 5 | 5              |
| Музыка                                 | 5                 | 5 | 5 | 5              |
| Запахи                                 | 5                 | 4 | 5 | 4,6            |
| Одежда и поведение торгового персонала | 5                 | 5 | 4 | 4,6            |
| Удачная планировка                     | 4                 | 4 | 4 | 4              |
| Использование POS- материалов          | 4                 | 5 | 5 | 4,6            |
| Освещение                              | 4                 | 5 | 5 | 4,6            |
| Итого:                                 |                   |   |   | 54,5           |

На основании проведенного анализа итоговая оценка по внедренным мероприятиям на 8,3 балла превысила экспертную оценку до внедрения мероприятий и составила 54,2 балла. Следовательно, в общем значении наблюдается повышение эффективности системы мерчандайзинга на 15%.

Можно сделать вывод, согласно которого видно, что экспертный анализ дает возможность оценить предложенные мероприятия по повышению эффективности системы мерчандайзинга. В рамках предложенных мероприятий повышается общий эффект и возрастает эффективность на 15%, что предопределяет успешность деятельности магазина торговой сети розничной реализации товаров ООО «Деталь-Ресурс».

В ключе данных мероприятий считаем произойдет увеличение сумм продаж, что повысит позиции торгового предприятия на рынке и усилит его позиции перед конкурентами. Именно грамотная организация пространства торгового помещения, в нашем случае торгового зала, позволяет удержать имеющихся покупателей и привлечь новую целевую аудиторию. Это свидетельствует о достижении лояльности со стороны клиентов. Также важным является повышение объемов продаж, прямо влияющих на показатели деятельности торгового предприятия. Конкурентность торгового предприятия и его устойчивое финансовое положение позволяют судить о грамотной политике в области управления, что немаловажно в условиях современной экономики.

Ниже определена отдача по вложениям, которые были затрачены на процесс реализации предложенных мероприятий. В таблице 11 представлены данные, которые были получены в результате расчета по параметрам проекта и основным показателям расходных мероприятий. Также в представленной ниже таблице 11 отражены финансовые результаты, которые достигнуты в счет реализации проекта, предложенного в рамках настоящего исследования.

Таблица 11 – Динамика финансового результата в рамках проекта в 2022-2024 гг., тыс. руб.

| Показатели                              | Год    |        |        |
|---|--------|--------|--------|
|   | 2022   | 2023   | 2024   |
| Дополнительная выручка                  | 562,35 | 562,35 | 562,35 |
| Расходы                                 | 297    | 297    | 297    |
| Финансовый результат до налогообложения | 265    | 265    | 265    |

Исходя из данных 11 таблицы, видно, что сумма финансового результата компании до налогообложения будет составлять 265000 рублей. Об этом также свидетельствуют данные эксплуатационных расходов и экономический эффект предложенных мероприятий. В таблице 12 отражено определено чистого дисконтированного потока проекта.

Таблица 12 – Определение чистого дисконтированного потока проекта, тыс. руб.

| Год реализации       | Поток денежных средств | Коэффициент дисконтирования ,%, $i = 10\%$ | Дисконтированный денежный поток за период | NPV   |
|----------------------|------------------------|--|---|-------|
| Начальные инвестиции | -297,3                 | 1  | -297,3                                    | -     |
| 1                    | 265                    | 0,91                                       | 241,0                                     | -     |
| 2                    | 265                    | 0,83                                       | 219,0                                     | -     |
| 3                    | 265                    | 0,75                                       | 199,1                                     | -     |
|                      |                        |  |   | 361,8 |

Индекс дисконтирования представлен в нашем случае 10%, что свидетельствует об эффективности подходов к ставкам дисконтирования. При этом во внимание берется именно улучшение внутреннего положения торговой компании, напрямую связанного с операционными процессами, функционирующими в рамках предприятия. Риски в данном случае минимальны. Можно сделать вывод, согласно которого текущая стоимость денежного потока дисконтирования составила 361,8 тысяч рублей. Значение является положительным и говорит об эффективности деятельности.

Реализация проекта свидетельствует о повышении эффективности деятельности торгового предприятия и позволяет говорить об увеличении

добавленной стоимости, что связано, в свою очередь, с эффективным использованием ограниченных возможностей торговой розничной сети.

Улучшение операционных процессов, которому будет способствовать внедрение в деятельность проекта, говорит о его целесообразном применении.

Индекс доходности составляет при этом:  $= 361,8/297,3 = 1,22$

Следовательно, с каждого вложенного рубля будет генерироваться прибыль в ключе генерированного дисконтированного потока денежных средств в размере 1,22руб.

Для определения изменения конкурентного положения ООО «Деталь-Ресурс», был проведен повторный опрос покупателей с целью возможного изменения отношения к сервисному обслуживанию (рисунок 22).

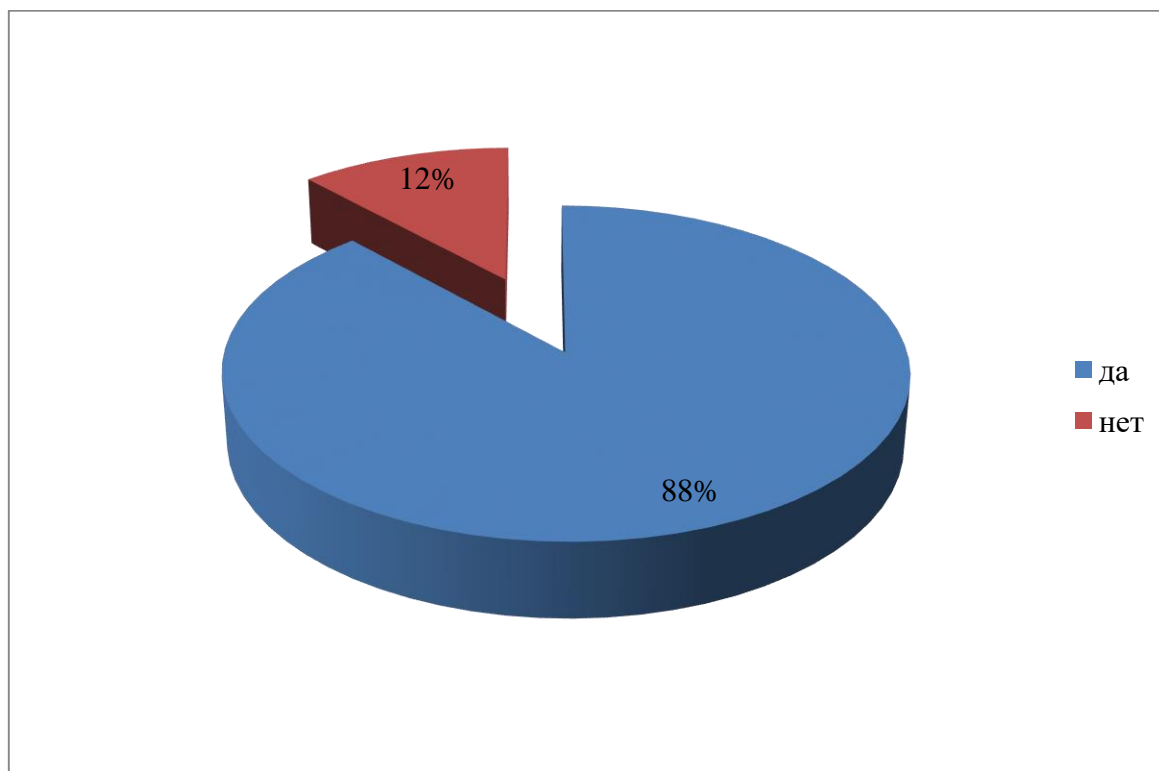


Рисунок 22 – Ответы на вопрос «на Ваш взгляд, достаточен ли будет обзор товара Деталь-Ресурс в местах продаж после применения новой выкладки товара и дизайна торгового зала?»



По данным результата опроса видно, что оценка степени сервисного обслуживания возрастет на 50%.

Далее проведем повторный расчет интегрального показателя конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс» (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет частных показателей конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс»

| Параметр оценки | Балл Оценки | Балл Оценки | Отношение |
|-----------------|-------------|-------------|-----------|
| A               | 1           | 2           | 3         |
| q1              | 5           | 5           | 1,00      |
| q2              | 5           | 5           | 1,00      |
| q3              | 4           | 5           | 0,80      |
| q4              | 5           | 5           | 1,00      |
| q5              | 4           | 5           | 0,80      |
| q6              | 5           | 5           | 1,00      |
| q7              | 5           | 5           | 1,00      |

Интегральный показатель конкурентоспособности исследуемого ООО относительно его главного конкурента на рынке рассчитаем с помощью формулы 2.

$$Y = \sum b_i \cdot q_i = 0,94$$

Полученное значение интегрального показателя увеличилось, следовательно, предложенные мероприятия оправдывают свою эффективность.

Это также подтверждает вывод о том, что предложенные мероприятия являются эффективными.

## Заключение

Объектом исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью ООО «Деталь-Ресурс», основным видом которой является «Производство комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств».

На конец 2021 г. текущее положение компании является полностью устойчивым, так как собственных оборотных средств ООО «Деталь-Ресурс» хватает для того, чтобы создать значимый запас материалов, сырья, запасных частей, полуфабрикатов, которые используются в производственном и сбытовом процессе. Эти ресурсы будут потребляться основными и вспомогательными бизнес-подразделениями организации, что позволит ей достигать намеченных целей. Соответственно, финансовое состояние ООО «Деталь-Ресурс» - устойчивое.

Проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Деталь-Ресурс» показал, что исследуемое ООО «Деталь-Ресурс» уступает по конкурентоспособности абсолютно всем рассматриваемым участникам. Проведенный анализ позволил определить ключевого и самого сильного конкурента, исследуемого ООО. На сегодняшний день им является ООО «Приза». Среди негативных факторов воздействия на конкурентное положение можно выделить:

- качество квалификации и работы персонала;
- лояльность к компании;
- сервисное обслуживание.

Клиенты ООО «Деталь-Ресурс» при покупке продукции основываются на своём личном опыте. Качество и ценовая политика продукции ООО «Деталь-Ресурс» соответствует потребностям потребителей. ООО «Деталь-Ресурс» не придерживается принципов успешного мерчендайзинга (раскладка товара).

Далее проведен анализ сервиса товара в ООО «Деталь-Ресурс» и определены направления его оптимизации.

Была проанализирована действующая система мерчандайзинга. Анализ показал, что она недостаточно эффективна так как был выявлен ряд проблем, таких как недостаточная освещённость некоторых зон торгового зала, не оформленный вход в магазин, не используемая наружная витрина, не используется для увеличения объема продаж зона расчета, использование горизонтальной выкладки для товаров, отсутствие ярких элементов в интерьере магазина, таких как фотографии, плакаты и различные детали, которые создают настроение для совершения покупок.

Были предложены мероприятия для устранения выявленных недостатков с целью повышения эффективности маркетинговой системы и предприятия в целом. Общая сумма затрат на реализацию мероприятий, не учитывая обучение персонала, так как оно относится к трудно оценимым затратам, составила 2973000 руб.

Экспертный анализ показал, что за счет реализации разработанных мероприятий увеличится эффективность системы мерчандайзинга магазина. А также эти мероприятия позволят увеличить объемы продаж, за счет грамотной организации торгового зала и увеличит лояльность покупателей, что в конечном итоге приведет к увеличению показателей прибыли. Также данные мероприятия направлены на увеличение конкурентоспособности предприятия, что является очень важным аспектом в условиях рыночной экономики. Улучшение операционных процессов, которому будет способствовать внедрение в деятельность проекта, говорит о его целесообразном применении. Индекс доходности составил 1,22.

Следовательно, с каждого вложенного рубля будет генерироваться прибыль в ключе дисконтированного потока денежных средств в размере 1,22 руб. Следовательно, предложенные мероприятия оправдывают свою эффективность.

## Список используемых источников

1. Абдулгасис Э. Д., Бекирова С. С. Современные подходы к определению понятия «конкуренция» // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования. Сборник научных трудов VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Научн. ред. С.П. Кирильчук, редколлегия: Г.А. Штофер, Н.А. Логунова. Симферополь, 2021. С. 10-13.
2. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 239 с.
3. Азарова С. П. Маркетинговые исследования: теория и практика : учебник для прикладного бакалавриата. под общей редакцией О. Н. Жильцовой. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 314 с.
4. Андреев В. Д., Боков М. А. Теория и практика стратегического планирования/Под ред. В.И. Шаповалова. Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2017. 264 с.
5. Аникеева О. П. Социальная ответственность бизнеса и международная конкурентоспособность : учебник и практикум для вузов / О. П. Аникеева. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 169 с.
6. Артамонов Н. А. Экономические аспекты конкурентоспособности и пути её повышения // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. сборник статей XLI Международной научно-практической конференции. Пенза, 2021. С. 154-157
7. Гайнуллина Э. Р., Бурганов Р. А. Конкурентная стратегия фирмы в изменяющихся условиях среды // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы. материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Нижневартовск, 2021. С. 142-147

8. Галицкий Е. Б., Галицкая Е. Г. Маркетинговые исследования. Теория и практика : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 570 с.

9. Горшунов Р. А., Отставнова Л. А. Основные направления повышения конкурентоспособности организации // Проблемы социально-экономической устойчивости региона : Сборник статей XIX Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 января 2022 года / Под редакцией Г.А. Резник. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. С. 43-47.

10. Данченко Л. А. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата. под редакцией Л. А. Данченко. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 486 с.

11. Джилавын С. К. Эффективные методы повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные проблемы управления. сборник научных статей по итогам VII Всероссийской научно-практической конференции. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2021. С. 376-382

12. Дунин В. В. Связь категорий «конкурентоспособность» и «экономическая безопасность предприятия» // Молодой ученый. 2021. № 1 (343). С. 173-175

13. Еремеева Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 242 с.

14. Жильникова Е. В. Анализ конкурентной среды как основа обеспечения экономической безопасности // В сборнике: Экономика и государство: проблемы эффективного управления и развития. Материалы международной научно-практической конференции. Под редакцией Т.М. Степанян. Москва, 2021. С. 133-136.

15. Кизименко Д. М. Управление конкурентоспособностью как фактор эффективного функционирования современной организации // Современное профессиональное образование: опыт, проблемы, перспективы. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Ростов-на-Дону, 2021. С. 452-455
16. Копылова А. А. Рыночная конкуренция. Методы конкурентной борьбы // Научный электронный журнал Меридиан. 2021. № 1 (54). С. 264-266
17. Корнеева И. В., Хруцкий В. Е. Маркетинг : учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 436 с.
18. Кухарчук Е. А., Ханецкий В. Д. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия // Актуальные проблемы науки и техники. Сборник научных статей по материалам IV Международной научно-практической конференции. Уфа, 2021. С. 135-140
19. Кухарчук Е. А., Ханецкий В. Д. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия // Актуальные проблемы науки и техники. Сборник научных статей по материалам IV Международной научно-практической конференции. Уфа, 2021. С. 135-140.
20. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 392 с.
21. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.]; под редакцией Л. А. Данченко. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 486 с.
22. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитарян. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 404 с.

23. Маркетинговые исследования: теория и практика : учебник для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.] ; под общей редакцией О. Н. Жильцовой. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 315 с.

24. Масленникова С. В. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности предприятия // В сборнике: Молодые исследователи: взгляд в прошлое, настоящее, будущее. Сборник материалов Международной студенческой научно-практической конференции, посвященной празднованию 50-летия Смоленского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2021. С. 484-489.

25. Масленникова С. В. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности предприятия // В сборнике: Молодые исследователи: взгляд в прошлое, настоящее, будущее. Сборник материалов Международной студенческой научно-практической конференции, посвященной празднованию 50-летия Смоленского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2021. С. 484-489

26. Официальный сайт ООО «Деталь-Ресурс». [Электронный ресурс]. URL: <https://detal-resurs.ru/> (дата обращения 25.05.2022).

27. Погодаев В. А. Конкуренция как охраняемое общественное благо // Наукосфера. 2021. № 2-2. С. 215-218

28. Полухина И. В., Хоц М. С. Анализ сущности конкурентоспособности организации и характеристика ключевых факторов // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. Воронежский государственный университет. Воронеж, 2021. С. 171-176.

29. Полухина И. В., Хоц М. С. Анализ сущности конкурентоспособности организации и характеристика ключевых факторов // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации. Материалы VIII

Международной научно-практической конференции. Воронежский государственный университет. Воронеж, 2021. С. 171-176

30. Попова Е. В., Стрих Н. И. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий за счет перехода к бизнес-модели циркулярной экономики // Финансовый бизнес. 2021. № 2 (212). С. 48-50

31. Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 343 с.

32. Соловьева Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 139 с.

33. Сопельняк Е. А. Теоретические основы конкурентоспособности продукции // Проблемы социально-экономической устойчивости региона : Сборник статей XIX Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 января 2022 года / Под редакцией Г.А. Резник. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. С. 194-198.

34. Тюрин Д. В. Маркетинговые исследования : учебник для среднего профессионального образования. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 342 с.

35. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. 2-е изд. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 407 с.

36. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. 2-е изд. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 407 с.

37. Фатахов Б. М., Тимофеев Р. А. Инновационный потенциал промышленного предприятия: сравнительный анализ конкурентоспособности // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. сборник статей по материалам XVIII Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов,



аспирантов, студентов: в 2-х томах. Мининский университет. 2021. С. 130-134

38. Фомичев В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 156 с.

39. Цапина Т. Н., Безрукова Н. А. Персонал как объект и важнейший ресурс управления // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. сборник статей по материалам XVIII Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 2-х томах. Мининский университет. 2021. С. 199-203

40. Чесноков А. Ю. Финансовые инструменты повышения конкурентоспособности организаций // Студенческий форум. 2021. № 2-3 (138). С. 71-74

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2021 гг.

ИНН 6382060673

КПП 638201001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2021 г.

| Пояснения <sup>1</sup>        | Наименование показателя                                    | Код строки  | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. |
|-------------------------------|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                             | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Актив</b>                  |  |             |                       |                       |                       |
| <b>I. Внеоборотные активы</b> |  |             |                       |                       |                       |
| 1                             | Нематериальные активы                                      | 1110        | 194                   | 216                   | -                     |
|                               | Результаты исследований и разработок                       | 1120        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Нематериальные поисковые активы                            | 1130        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Материальные поисковые активы                              | 1140        | -                     | -                     | -                     |
| 2                             | Основные средства  | 1150        | 20 511                | 22 224                | 23 677                |
|                               | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Финансовые вложения  | 1170        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Отложенные налоговые активы                                | 1180        | 18                    | 18                    | 18                    |
|                               | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190        | -                     | -                     | -                     |
|                               | <b>Итого по разделу I</b>                                  | <b>1100</b> | <b>20 723</b>         | <b>22 458</b>         | <b>23 695</b>         |
| <b>II. Оборотные активы</b>   |  |             |                       |                       |                       |
| 4.1                           | Запасы   | 1210        | 36 721                | 25 877                | 22 330                |
|                               | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220        | 0                     | -                     | 1                     |
| 5.1                           | Дебиторская задолженность                                  | 1230        | 41 486                | 25 756                | 25 958                |
|                               | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240        | 1 500                 | -                     | -                     |
|                               | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250        | 1 382                 | 4 850                 | 1 952                 |
|                               | Прочие оборотные активы                                    | 1260        | 92                    | 79                    | 1                     |
|                               | <b>Итого по разделу II</b>                                 | <b>1200</b> | <b>81 181</b>         | <b>56 562</b>         | <b>50 242</b>         |
|                               | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1600</b> | <b>101 904</b>        | <b>79 020</b>         | <b>73 937</b>         |

Рисунок А.1 - Бухгалтерский баланс ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2021 гг.

Продолжение приложения А

| Пояснения <sup>1</sup>                | Наименование показателя  | Код строки | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. |
|---------------------------------------|--|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                                     | 2  | 3          | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Пассив</b>                         |  |            |                       |                       |                       |
| <b>III. Капитал и резервы</b>         |  |            |                       |                       |                       |
|                                       | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310       | 10                    | 10                    | 10                    |
|                                       | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320       | (-) <sup>2</sup>      | (-)                   | (-)                   |
|                                       | Переоценка внеоборотных активов  | 1340       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Резервный капитал  | 1360       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370       | 61 166                | 44 805                | 28 188                |
|                                       | <b>Итого по разделу III</b>  | 1300       | 61 176                | 44 815                | 28 198                |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b> |  |            |                       |                       |                       |
|                                       | Заемные средства   | 1410       | 6 181                 | 12 579                | 20 431                |
|                                       | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420       | 826                   | 297                   | 314                   |
|                                       | Оценочные обязательства  | 1430       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Прочие обязательства   | 1450       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу IV</b>   | 1400       | 7 007                 | 12 876                | 20 745                |
| <b>V. Краткосрочные обязательства</b> |  |            |                       |                       |                       |
| 5.3                                   | Заемные средства   | 1510       | 0                     | -                     | -                     |
| 5.3                                   | Кредиторская задолженность   | 1520       | 31 356                | 19 791                | 21 090                |
|                                       | Доходы будущих периодов  | 1530       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Оценочные обязательства  | 1540       | 2 365                 | 1 538                 | 3 904                 |
|                                       | Прочие обязательства   | 1550       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу V</b>  | 1500       | 33 721                | 21 329                | 24 994                |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>  | 1700       | 101 904               | 79 020                | 73 937                |

Рисунок А.2 - Бухгалтерский баланс ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2021 гг.

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2020 гг.

ИНН 6382060673  
КПП 638201001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах

За 2020 г.

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя  | Код строки | За 2020 г. | За 2019 г. |
|------------------------|--|------------|------------|------------|
| 1                      | 2  | 3          | 4          | 5          |
|                        | Выручка <sup>4</sup>   | 2110       | 207 027    | 254 562    |
| 5                      | Себестоимость продаж   | 2120       | (162 084)  | (211 105)  |
|                        | Валовая прибыль (убыток)   | 2100       | 44 943     | 43 457     |
|                        | Коммерческие расходы   | 2210       | (30)       | (-)        |
| 6                      | Управленческие расходы   | 2220       | (20 840)   | (22 355)   |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж   | 2200       | 24 073     | 21 102     |
|                        | Доходы от участия в других организациях  | 2310       | -          | -          |
|                        | Проценты к получению   | 2320       | -          | -          |
|                        | Проценты к уплате  | 2330       | (1 675)    | (2 165)    |
|                        | Прочие доходы  | 2340       | 12 959     | 5 635      |
|                        | Прочие операционные доходы   |            | 8 546      | 3 618      |
|                        | Доходы, связанные с реализацией прочего имущества                              |            | 985        | 535        |
|                        | Доходы, связанные с реализацией основных средств                               |            | 0          | 208        |
|                        | Прочие внереализационные доходы  |            | 84         | 180        |
|                        | Курсовые разницы   |            | 632        | -          |
|                        | Прибыль прошлых лет  |            | 0          | 1 001      |
|                        | Штрафы, пени, неустойки к получению  |            | 120        | -          |
|                        | Прочие расходы   | 2350       | (10 460)   | (4 313)    |
|                        | Прочие косвенные расходы   |            | (8)        | (15)       |
|                        | Прочие внереализационные расходы   |            | (306)      | (170)      |
|                        | Расходы по передаче товаров (работ, услуг) безвозмездно и для собственных нужд |            | (22)       | (14)       |
|                        | Курсовые разницы   |            | (394)      | (-)        |
|                        | Прочие операционные расходы  |            | (8 637)    | (3 623)    |
|                        | Расходы на услуги банков   |            | (190)      | (140)      |
|                        | Расходы, связанные с реализацией прочего имущества                             |            | (903)      | (350)      |

Рисунок Б.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2020 гг.

Продолжение приложения Б

| <i>Пояснения<sup>3</sup></i> | <i>Наименование показателя</i>   | <i>Код строки</i> | <i>За 2020 г.</i> | <i>За 2019 г.</i> |
|------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>1</i>                     | <i>2</i>   | <i>3</i>          | <i>4</i>          | <i>5</i>          |
|                              | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300              | 24 897            | 20 259            |
|                              | Налог на прибыль <sup>5</sup>  | 2410              | (4 573)           | (4 204)           |
|                              | в т.ч.:<br>текущий налог на прибыль  | 2411              | (4 590)           | (4 220)           |
|                              | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412              | 17                | 16                |
|                              | Прочее   | 2460              | (6)               | (433)             |
|                              | Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства                                     |                   | (6)               | (433)             |
|                              | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400              | 20 318            | 15 622            |
|                              | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510              | -                 | -                 |
|                              | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520              | -                 | -                 |
|                              | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530              | -                 | -                 |
|                              | Совокупный финансовый результат периода <sup>7</sup>   | 2500              | 20 318            | 15 622            |
| <b>СПРАВОЧНО</b>             |  |                   |                   |                   |
|                              | Базовая прибыль (убыток) на акцию  | 2900              | -                 | -                 |
|                              | Разводненная прибыль (убыток) на акцию   | 2910              | -                 | -                 |

Рисунок Б.2 - Отчет о финансовых результатах ООО «Деталь-Ресурс» за 2019-2020 гг.

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «Деталь-Ресурс» за 2020-2021 гг.

ИНН 6382060673  
КПП 638201001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах За 2021 г.

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя  | Код строки | За 2021 г. | За 2020 г. |
|------------------------|--|------------|------------|------------|
| 1                      | 2  | 3          | 4          | 5          |
|                        | Выручка <sup>4</sup>   | 2110       | 251 335    | 207 027    |
| 5                      | Себестоимость продаж   | 2120       | (203 857)  | (162 084)  |
|                        | Валовая прибыль (убыток)   | 2100       | 47 478     | 44 943     |
|                        | Коммерческие расходы   | 2210       | (15)       | (30)       |
| 6                      | Управленческие расходы   | 2220       | (25 696)   | (20 840)   |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж   | 2200       | 21 767     | 24 073     |
|                        | Доходы от участия в других организациях  | 2310       | -          | -          |
|                        | Проценты к получению   | 2320       | -          | -          |
|                        | Проценты к уплате  | 2330       | (990)      | (1 675)    |
|                        | Прочие доходы  | 2340       | 16 819     | 12 959     |
|                        | Прочие расходы   | 2350       | (11 199)   | (10 460)   |
|                        | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300       | 26 397     | 24 897     |
|                        | Налог на прибыль <sup>5</sup>  | 2410       | (5 528)    | (4 573)    |
|                        | в т.ч.:  |            |            |            |
|                        | текущий налог на прибыль   | 2411       | (4 999)    | (4 590)    |
|                        | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412       | (529)      | 17         |
|                        | Прочее   | 2460       | (8)        | (6)        |
|                        | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400       | 20 861     | 20 318     |
|                        | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510       | -          | -          |
|                        | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520       | -          | -          |
|                        | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530       | -          | -          |
|                        | <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>   | 2500       | 20 861     | 20 318     |

Рисунок В.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «Деталь-Ресурс» за 2020-2021 гг.

## Приложение Г

### Анкета

1. Укажите пожалуйста Ваш возраст

#### *Психологический фактор*

2. Как часто Вы приобретаете продукцию Деталь-Ресурс?
3. Почему Вы приобретаете продукцию Деталь-Ресурс?

#### *Информационные*

4. Вы видели рекламу продукции Деталь-Ресурс?
5. Достаточно ли Вы знаете информации о производстве продукции Деталь-Ресурс?

#### *Сбытовые*

6. Вас устраивает местоположение Деталь-Ресурс?
7. Достаточно ли обзор товара Деталь-Ресурс в местах продаж?

#### *Экономические*

8. Соответствует ли качество продукции Деталь-Ресурс его цене?
9. На Ваш взгляд ценовая политика Деталь-Ресурс является приемлемой?

Приложение Д  
Движение покупательского потока

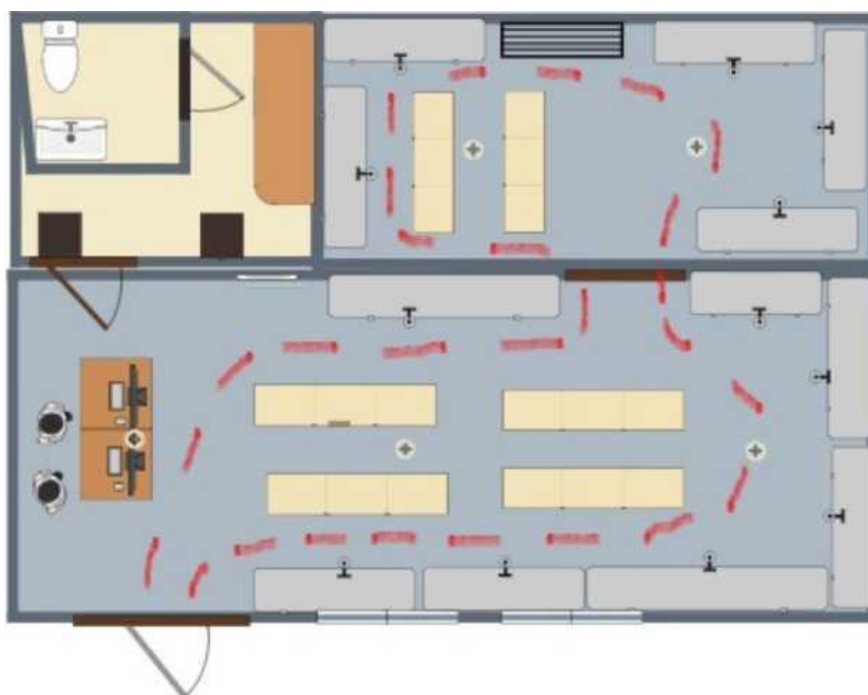


Рисунок Д.1 - Движение покупательского потока