

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)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Обучающийся

В.В. Павлов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.А. Потапова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.В. Павлов.

Тема работы: «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия».

Научный руководитель: канд. эк. наук Е.А. Потапова.

Цель исследования – разработка стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Объект исследования – ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Перечень методов, используемых в процессе исследования, включает статистическую обработку данных, аналитические методы, прогнозирование.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности предприятия, в рамках второго раздела бакалаврской работы разработаны маркетинговый, производственный, организационный планы проекта повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», в третьем разделе произведено финансовое планирование предлагаемого проекта, представлены результаты оценки рисков его реализации.

Практическая значимость работы заключается в возможности реализации предлагаемого проекта ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» с целью повышения собственной конкурентоспособности.

Структура и объем работы определили алгоритм проведения исследования, логику изложения материала и наличие введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 26 источников, двух приложений. Общий объем работы, без приложений, составляет 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 21.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия.....	6
1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие и сущность	6
1.2 Стратегии формирования и повышения конкурентоспособности предприятия.....	11
2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов реализации стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»	16
2.1 Анализ деятельности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» и описание предлагаемой к реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия	16
2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана стратегии повышения конкурентоспособности предприятия	30
2.3 Разработка производственного плана и организационного плана стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.....	44
3 Финансовое планирование и оценка рисков стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»	51
3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности стратегии повышения конкурентоспособности предприятия	51
3.2 Анализ и оценка рисков	53
Заключение	57
Список используемой литературы и используемых источников.....	60
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед».....	63
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед».....	65

Введение

В современных условиях усиления конкурентной борьбы между производителями в различных отраслях народного хозяйства, повсеместного внедрения результатов научно-технического прогресса, введения санкционных мер, ограничивающих экономическую активность Российской Федерации на международном рынке, последствий пандемии covid-19, основные показатели деятельности многих российских предприятий характеризуются негативной тенденцией изменения. Данный факт в качестве ключевой задачи, требующей безотлагательного решения, определяет разработку и реализацию стратегии повышения конкурентоспособности для любой компании, независимо от сферы ее функционирования, что обосновало актуальность выбранной темы исследования.

В экономической литературе имеется значительное число публикаций, освещающих вопрос формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Фундаментальными среди них признаны труды Ф. Котлера, М. Портера, А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе. Немаловажный вклад в развитии теории конкурентоспособности и разработки методов развития конкурентных преимуществ предприятий внесен российскими экономистами Е.П. Голубковым, А.П. Егоршиным, Р.А. Фатхутдиновым. Однако, несмотря на широкий интерес среди экономистов к проблеме наращивания конкурентных преимуществ единого, универсального способа и инструментария повышения стратегии повышения конкурентоспособности предприятий до сих пор не выработано, что свидетельствует о целесообразности исследования данного вопроса.

Цель исследования – разработка стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Для достижения поставленной цели в процессе исследования требуют решения следующие задачи:

- систематизировать теоретические основы конкурентоспособности

- предприятия;
- разработать маркетинговый, производственный, организационный планы реализации стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»;
 - разработать финансовый план реализации стратегии повышения конкурентоспособности компании, проанализировать и оценить риски.

Объект исследования – ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Перечень методов, используемых в процессе исследования, включает статистическую обработку данных, аналитические методы, прогнозирование.

Теоретическая база бакалаврской работы представлена трудами российских и зарубежных исследователей, посвященными сущности конкурентоспособности предприятия и разработке стратегии их повышения.

Информационную базу исследования составили данные годовой отчетности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» за 2020-2022 гг.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных планов реализации стратегии повышения конкурентоспособности специалистами маркетинговых служб предприятий различных отраслей.

Структура и объем работы определили алгоритм проведения исследования, логику изложения материала и наличие введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и двух приложений.

Общий объем работы, без приложений, составляет 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 21.

1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие и сущность

Термин «конкурентоспособность» в экономической литературе характеризуется наличием множества подходов к трактовке.

Широко распространенным является определение, представленное в трудах М. Портера, по мнению которого, конкурентоспособность – это «способность участника рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» [18]. Автор заключает сущность исследуемого термина в возможности участия хозяйствующего субъекта в рыночной борьбе наравне с соперниками, однако не конкретизирует содержания данного свойства, перечень его ключевых характеристик.

Исследователи И.В. Корнеева и В.Е. Хруцкий, напротив, отождествляют конкурентоспособность предприятия с его умением успешно функционировать на целевом рынке в определенный период за счет эффективной организации производства и реализации товарной продукции (услуг) [8]. Экономисты уделяют особое внимание внутренним характеристикам конкурентоспособного субъекта, акцентируя внимание не неотъемлемости качественного производственного процесса и сбыта выпускаемых товаров.

Аналогично предыдущим авторам, П.С. Завьялов трактует конкурентоспособность как комплексный параметр предприятия, отражающий его превосходство над конкурентами на конкретном рынке по финансово-экономическим, маркетинговым, производственно-технологическим, кадровым и экологическим критериям, предавая особое значение индивидуальным особенностям хозяйствующего субъекта, его ресурсным возможностям и потенциалу в целом [7].

Идентичную точку зрения высказывает Р.А. Фатхудинов, определяющий конкурентоспособность как свойство хозяйствующего субъекта, отражающее высокую степень реального или потенциального удовлетворения конкретного запроса потребителя по сравнению с иными подобными участниками данного рынка [21].

Следует особо выделить мнение И.О. Миргородской, которая считает, что конкурентоспособность есть наличие у предприятия способности гибко и оперативно реагировать на изменения факторов окружающей среды при условии удержания собственной позиции и (или) ее улучшения относительно конкурентов [20]. Исследователь конкретизирует сущность дефиниции, указывая на особое качество объекта – адаптивность, что имеет достаточно важное значение в современных реалиях динамично развивающихся рыночных отношений.

В результате обобщения представленных подходов возможно утверждать, что конкурентоспособность предприятия является комплексной характеристикой хозяйствующего субъекта в конкретных условиях рынка, включающую спектр его преимуществ перед предприятиями-конкурентами в виде ключевых параметров функционирования, в том числе, высокую гибкость и адаптивность в изменяющихся условиях окружающей среды при обеспечении эффективной деятельности в долгосрочном периоде.

Для определения уровня конкурентоспособности предприятия необходимо определить совокупность показателей, наиболее полно отражающих результаты его функционирования.

В данном вопросе значение основополагающих имеют труды, посвященные исследованию факторов конкурентоспособности, профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера, предложившего три подхода к их систематизации [17].

В рамках первого подхода автор группирует факторы конкурентоспособности предприятия по критерию их взаимосвязи с факторами производства (Рисунок 1) [17].

Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> • численность, уровень квалификации, стоимость рабочей силы
Физические (материальные) ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> • количество, качество, доступность. стоимость земельных, лесных, водных, климатических ресурсов, географическое местоположение организации
Ресурсы знаний	<ul style="list-style-type: none"> • совокупный объем научной, технической и рыночной информации, которой располагает организация
Финансовые ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> • количество и стоимость капитала, который может быть использован для обеспечения текущей деятельности и долгосрочного развития организации
Инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> • тип, качество и количество имеющейся инфраструктуры и платы за пользование ею (транспорт, связь и т. д.)

Рисунок 1 – Первый подход М. Портера к систематизации факторов конкурентоспособности

Второй подход систематизации факторов конкурентоспособности М. Портера базируется на определении степени их специализации:

- общие: характеристики системы автотранспортных магистралей, сумма дебетового капитала, параметры трудового и интеллектуального потенциалов предприятия;
- специализированные: кадровое обеспечение предприятия специалистами узких специальностей, полнота и достоверность сведений в корпоративных базах данных.

В основе третьего подхода к классификации факторов конкурентоспособности предприятия М. Портера лежит их объединение по уровню развитости:

- комплекс основных факторов: специфика географического местоположения хозяйствующего субъекта (особенности природно-

климатических условий), удовлетворенность в трудовых ресурсах
низшей и средней квалификации, сумма дебетового капитала;

- комплекс развитых факторов: прогрессивность применяемых информационных технологий, обеспеченность основных и вспомогательных процессов предприятия высококвалифицированными кадрами.

Представленная концепция систематизации факторов конкурентоспособности М. Портера основана на их взаимосвязи с факторами производства (человеческие, материальные, интеллектуальные и финансовые ресурсы, инфраструктура), а также степени специализации и развитости.

С точки зрения французских экономистов А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе, в классификации факторов конкурентоспособности предприятия целесообразно выделять восемь составляющих, результаты оценки которых позволяют визуализировать позицию хозяйствующего субъекта на рынке относительно основных соперников посредством гипотетического «многоугольника конкурентоспособности» (Рисунок 3) [11].

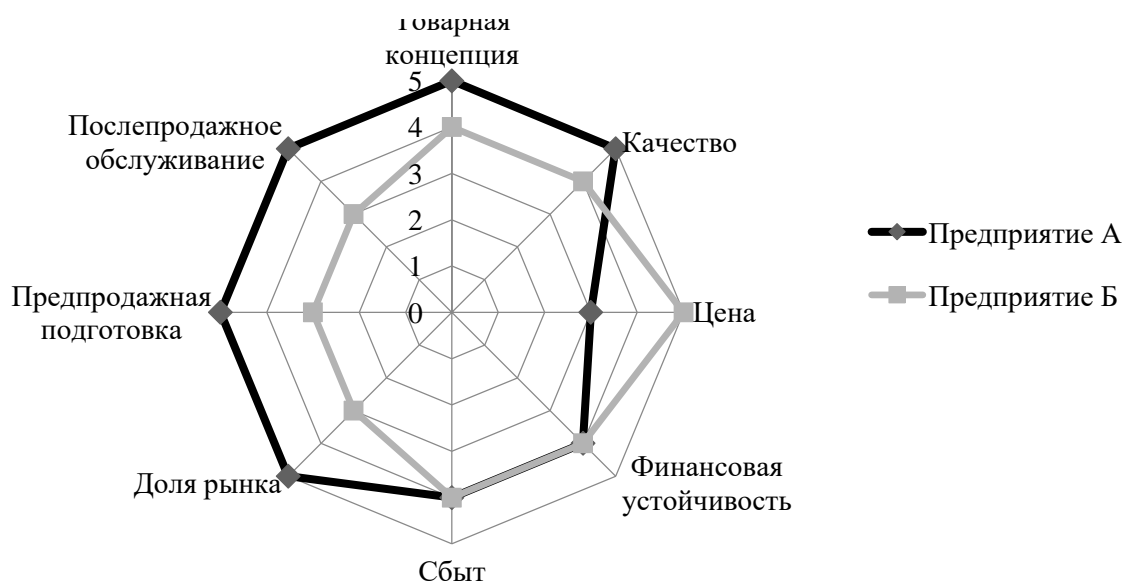


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе

Практическое применение подхода А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе позволяет визуализировать результаты оценки конкурентных преимуществ участников рынка, упрощая процесс сравнительного анализа.

Анализ литературных источников показал, что мнение российских экономистов по исследуемому вопросу значительно отличается от концепций зарубежных коллег. К примеру, В. А. Динес и Н. С. Яшин в перечень ключевых факторов конкурентоспособности включают ресурсный потенциал предприятия, формирующийся, в том числе, из кадрового и интеллектуального потенциала, которые способствуют обеспечению эффективности использования других видов ресурсов хозяйствующего субъекта [17]. С точки зрения В.И. Фомина, наличие и характеристику конкурентных преимуществ предприятия целесообразно определять по уровню рыночных цен на выпускаемую продукцию и себестоимости, качеству сервиса в процессе покупки и послепродажного обслуживания, степень результативности маркетинговых кампаний, имиджу, пропорциональному отношению спроса и предложения. В качестве наиболее важного показателя автор предлагает рассматривать величину занимаемой субъектом рыночной доли [24].

Совокупность факторов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия, по мнению многих экономистов, также следуют дополнять такими составляющими, как:

- конкурентоспособность выпускаемых товаров;
- доступность и емкость целевого рынка;
- сила отраслевой конкуренции;
- степень инновационного развития конкурентов и отрасли [8].

Наиболее полным и часто применяющимся на практике является подход, основанный на классификации факторов конкурентоспособности по критерию источника их образования и способности предприятия ими управлять: внешние и внутренние (Рисунок 4) [25].



Рисунок 4 – Ключевые факторы конкурентоспособности предприятия

На основании изложенного возможно заключить, что на сегодняшний день вопрос обеспечения конкурентоспособности для современных предприятий остается достаточно дискуссионным и требует пристального внимания.

1.2 Стратегии формирования и повышения конкурентоспособности предприятия

Многогранность и глубокое содержание термина «конкурентоспособность» априори определяют масштабность и значимость процесса обеспечения превосходства предприятия над конкурентами, требующего высокой степени формализации и перспективного планирования на долгосрочный период. Имеет место обоснованная необходимость в документировании видения руководства целевых установок и позиции

хозяйствующего субъекта относительно конкурентов в будущем, в связи с чем приобретает особую актуальность вопрос формирования маркетинговой стратегии предприятия.

Маркетинговая стратегия представляет собой базовый документ, содержащий алгоритм реализации выпускаемой продукции (услуг). Ключевым предназначением стратегии маркетинга является обоснование гипотез действенности каналов продвижения, результирующих показателей функционирования, оценка рисков [3]. Грамотно разработанная маркетинговая стратегия способствует систематизации, достоверной оценке ресурсов предприятия и их эффективному распределению.

В зависимости от цели хозяйствующего субъекта на рынке принято выделять следующие маркетинговые стратегии развития предприятия (Рисунок 5) [1].

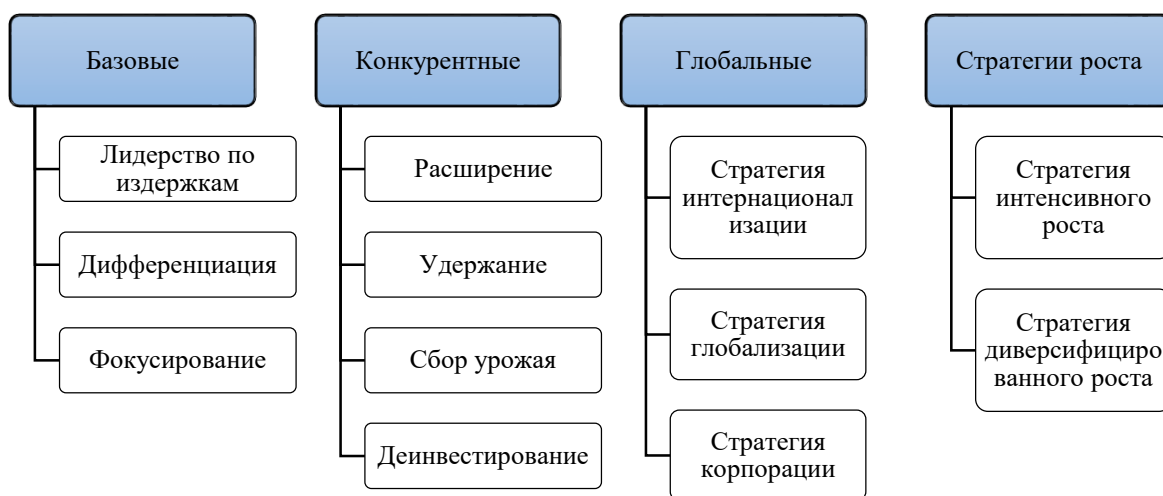


Рисунок 5 – Маркетинговые стратегии развития предприятия

Первая группа маркетинговых стратегий сформирована М. Портером по принципу занимаемой позиции предприятия в конкурентной среде [17].

Конкурентные стратегии, классификацию которых предложил Ф. Котлер, предполагают в качестве базового критерия имеют синергетический эффект от внутренних ресурсов субъекта и конъюнктуры

рынка [9].

Глобальные маркетинговые стратегии, как правило, востребованы предприятиями, осуществляющими международную торговлю.

Стратегии роста предполагают изменение позиции хозяйствующего субъекта по горизонтали (диверсификация) или вертикали (рост) рынка [10]. Детально характеристики каждой из представленных маркетинговых стратегий приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристики маркетинговых стратегий развития предприятия

Маркетинговая стратегия	Основная цель	Действия предприятия
Базовые стратегии		
Лидерство по издержкам	Снижение цены продукции, увеличение целевой аудитории	Оптимизация процессов, сокращение затрат
Дифференциация	Увеличение целевой аудитории	Обеспечение отличительных особенностей продукции, сопутствующего сервиса, имиджа
Фокусирование	Интенсификация сбыта за счет ограниченной целевой аудитории	Смещение фокуса с продукта на сегмент рынка
Конкурентные стратегии		
Расширение	Увеличение доли на рынке за счет инвестиций	Масштабирование производства
Удержание	Обеспечение сохранения позиции на рынке	Фокус на продвижении продукции, приносящей основной доход
Сбор урожая	Максимизация прибыли	«Атакующий» метод реализации товаров
Деинвестирование	Оптимизация или ликвидация бизнеса	Сокращение числа направлений деятельности, перераспределение ресурсов
Глобальные стратегии		
Стратегия интернационализации	Территориальное расширение рынка сбыта	Организация продаж на новых рынках, в том числе, зарубежом
Стратегия глобализации	Расширение глубины рынка сбыта	Обеспечение соответствия продукции международным стандартам
Стратегия корпорации	Усиление позиции на рынке	Взаимодействие с предприятиями-партнерами

Продолжение таблицы 1

Маркетинговая стратегия	Основная цель	Действия предприятия
Стратегии роста		
Стратегия интенсивного роста	Лидерство в сегменте или создание уникального предложения	Внедрение новых технологий производства (вертикальный рост)
Стратегия диверсифицированного роста	Адаптация к новым рыночным условиям, снижение риска банкротства	Расширение продуктовой линейки (горизонтальный рост)

Выбор конкретной маркетинговой стратегии или их обоснованного синтеза определяется индивидуально каждым предприятием в зависимости от его ключевой цели на рынке, ресурсного потенциала, конъюнктуры рынка. Однако деятельность по разработке и реализации стратегии маркетинга осуществляется, как правило, по общему алгоритму, этапы которого представлены на рисунке 6 [5].

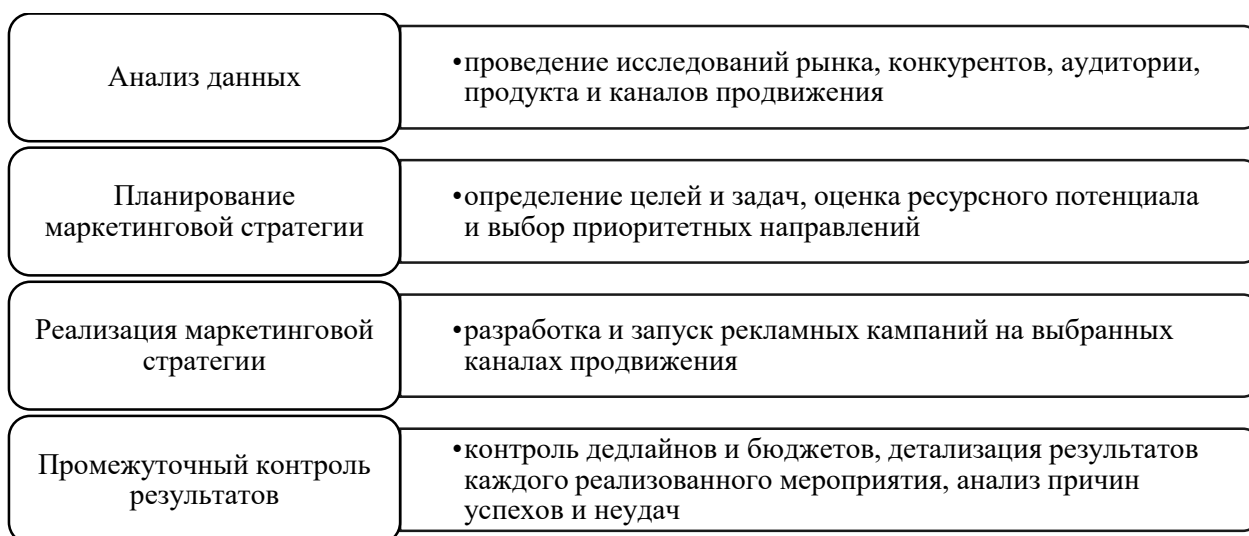


Рисунок 6 – Обобщенный алгоритм разработки и реализации маркетинговой стратегии

Представленные этапы разработки и реализации маркетинговой стратегии цикличны: по результатам промежуточного контроля следует осуществить разработку и обоснование вносимых корректив и обеспечить

дальнейшую реализацию стратегического плана маркетинга для достижения поставленной ранее цели.

Изложенное выше позволяет утверждать, что задача разработки и реализации маркетинговой стратегии развития предприятия особо значима для предприятий, функционирующих в современных условиях усиления конкурентной борьбы, глобализации рынка, ужесточения требований надзорных органов к качеству продукции и услуг, высокой степени неопределенности запросов потребителей, в связи с чем возникает обоснованная необходимость в регулярном мониторинге рыночной конъюнктуры, обеспечении основных процессов высококвалифицированными кадрами, формировании качественного и достоверного прогноза ключевых индикаторов функционирования хозяйствующего субъекта на длительную перспективу.

В результате проведенного исследования в первом разделе бакалаврской работы решена задача систематизации теоретических основ конкурентоспособности предприятия, в частности:

- на основе синтеза имеющихся подходов к трактовке термина «конкурентоспособность предприятия» представлено определение исследуемого понятия (комплексная характеристика хозяйствующего субъекта в конкретных условиях рынка, включающая спектр его преимуществ перед предприятиями-конкурентами в виде ключевых параметров функционирования, в том числе, высокую гибкость и адаптивность в изменяющихся условиях окружающей среды при обеспечении эффективной деятельности в долгосрочном периоде);
- приведены подходы к классификации факторов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия;
- определена сущность маркетинговой стратегии развития предприятия, описан алгоритм ее разработки и реализации.

2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов реализации стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

2.1 Анализ деятельности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» и описание предлагаемой к реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» (сокращенное наименование ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед») – торгово-производственная компания, расположенная по адресу: 385132, республика Адыгея, Тахтамукайский р-н, пгт. Энем, ул. Перова, д. 36, корпус 1.

Предприятие поставлено на учет в Управлении Федеральной налоговой службы по Республике Адыгея 05.03.2005 г. с присвоением следующих реквизитов:

- ОГРН 1050100628500;
- ИНН 0107008203;
- КПП 010701001;
- ОКПО 7261930.

Организационно-правовая форма компании предполагает функционирование в виде юридически самостоятельного хозяйственного общества, выступающего в хозяйственном обороте от своего имени.

ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» характеризуется наличием обособленного имущества, учтенного на балансе, имеет право на открытие расчетных и иных банковских счетов на территории Российской Федерации и за ее пределами, располагает средствами индивидуализации, имеет печать и фирменные бланки [22].

Цель деятельности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как коммерческой организации заключается в получении прибыли.

Основным видом деятельности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» по ОКВЭД является 20.30 Производство красок, лаков и аналогичных материалов для нанесения покрытий, полиграфических красок и мастик.

На текущем этапе деятельности номенклатурный ряд продукции ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» включает следующие позиции:

- интерьерные краски;
- фасадные краски;
- синтетические эмали и лаки;
- декоративные покрытия;
- грунтовки и шпатлевки;
- индустриальные материалы;
- материалы для защиты древесины [15].

Наряду с основным видом деятельности (производство красок, лаков и аналогичных материалов для нанесения покрытий, полиграфических красок и мастик) ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» предоставляет услуги по производству штукатурных и малярных, отделочных строительных работ, осуществляет оптовую и розничную торговлю лакокрасочными материалами в специализированных магазинах и т. д.

Историю компания «Бергер» ведет с 1760 г. – основания молодым химиком Льюисом Бергером в Англии небольшого производства лакокрасочной продукции под названием «Lewis Berger & Sons». С тех пор торговой маркой «Бергер» создается история успеха и роста, основанная на превосходстве, инновациях и полном соответствии современным требованиям [15].

Своей миссией руководство компании считает «Выпуск высококачественной продукции и ее непрерывное совершенствование для максимального удовлетворения запросов потребителей при минимизации их затрат».

ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» является представителем бренда «Бергер» на территории РФ с начала 2000-х гг.

За более чем 20-летний период функционирования на российском рынке компания «Бергер» за счет использования в производстве лучших мировых технологий создания инновационных лакокрасочных покрытий и внедрения современных подходов поддержки клиентов обеспечила достаточно высокие объемы продаж производимой продукции и заняла позицию лидера в категории импортных лакокрасочных продуктов рыночного сегмента «DIY&HOUSEHOLD» [15].

Кроме того, торговая марка «Бергер» характеризуется репутацией надежного производителя и поставщика в мировой лакокрасочной промышленности, входящего в число 30 крупнейших мировых предприятий, выпускающих широко востребованную лакокрасочную продукцию высокого качества.

Немаловажное значение для обеспечения высокого уровня эффективности деятельности компании имеет степень оптимальности и рациональности организационной структуры управления.

Организационная структура ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» приведена на рисунке 7.

Данная структура относится к типу линейно-функциональных: общее руководство функционированием компании включено в компетенцию генерального директора, а координация основных направлений деятельности осуществляется функциональными руководителями структурных подразделений.

Руководитель отдела продаж несет ответственность за реализацию сбытовой и маркетинговой деятельности (формирование и развитие клиентской базы, организация презентационных мероприятий, непосредственное осуществление сделок, реализация мер по увеличению объема сбыта и повышению лояльности клиентов).

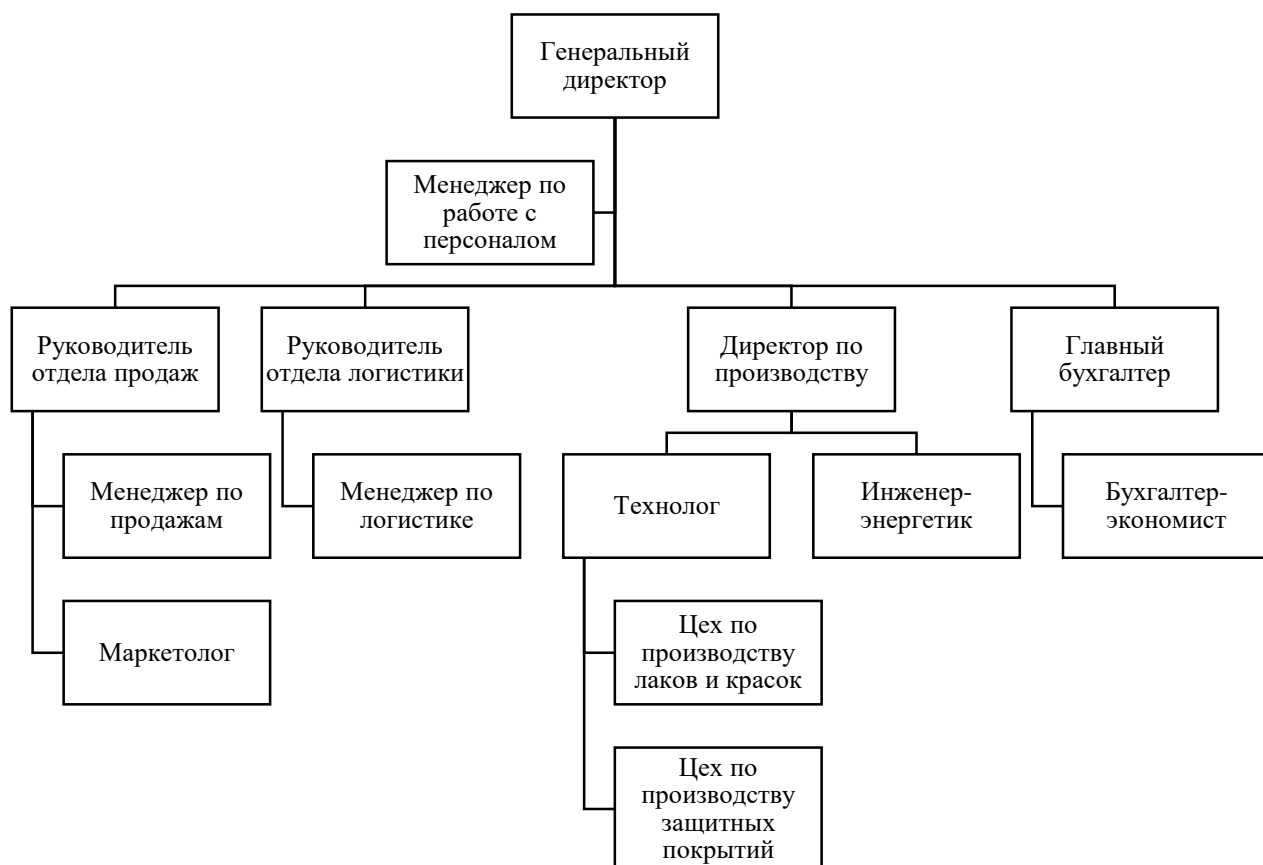


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Функции руководителя отдела логистики заключаются в обеспечении разработки обоснованного прогноза рыночного спроса на производимую продукцию, управлении запасами, развитии логистических коммуникаций, грузопереработке, обработке заказов, снабжении, складировании и хранении.

Директор по производству координирует функционирование производственных подразделений – цеха по производству лаков и красок, цеха по производству защитных покрытий (в частности, выполнение ими производственной программы, соответствие всех этапов процесса производства применяемой технологии, обеспеченность всеми видами ресурсов и т. д.; кроме того, в подчинении директора по производству находятся технолог и инженер-энергетик).

Главный бухгалтер несет ответственность за движение денежных потоков, совершение финансовых операций, экономическое развитие компании. В его подчинении находится бухгалтер-экономист.

В непосредственное подчинение генеральному директору ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» включен менеджер по работе с персоналом, реализующий функции по подбору, отбору, найму, развитию, оценке кадров.

Численность персонала ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» составляет 36 человек, при этом число элементов организационной структуры и направления связей между ними обеспечивают возможность для качественного выполнения структурными подразделениями их функционального предназначения.

В соответствии с изложенными фактами, на сегодняшний день ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» представляет собой успешно функционирующую на международном рынке компанию с многолетней историей и имиджем надежного поставщика и партнера в сегменте производства лакокрасочной продукции.

С целью определения эффективности деятельности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» необходимо провести анализ динамики основных экономических показателей функционирования компании за 2020-2022 гг. бухгалтерской отчетности компании, представленной в приложении А, на рисунках А.1, А.2, Приложении Б, на рисунках Б.1, Б.2, Б.3, Б.4 (Таблица 2) [19].

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021/2020		2022/2021	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	79850	99731	137677	19881	24,90	37946	38,05

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021/2020		2022/2021	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	(74145)	(102015)	(121788)	27870	37,59	19773	19,38
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	5705	(2284)	15889	-7989	-140,01	18173	114,37
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	(69358)	(51829)	(44905)	-17529	-25,27	-6924	-13,36
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	(63653)	(54113)	(29016)	9540	17,63	25097	86,49
7. Прочие доходы, тыс. руб.	238317	129761	10311	-108556	-45,55	-119450	-92,05
8. Прочие расходы, тыс. руб.	(240165)	(131313)	(12061)	-108852	-45,32	-119252	-80,82
9. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	(65501)	(55665)	(30766)	9836	15,02	24899	44,73
10. Чистая прибыль, тыс. руб.	(68212)	(44564)	(23959)	23648	34,67	20605	46,24
11. Стоимость основных средств, тыс. руб.	58128	63073	69889	4945	8,51	6816	10,81
12. Оборотные активы, тыс. руб.	303157	300334	287962	-2823	-0,93	-12372	-4,12
13. Фондоотдача, руб.	1,37	1,58	1,97	0,21	15,33	0,39	24,68
14. Оборачиваемость активов, раз	0,26	0,33	0,48	0,07	26,92	0,15	45,45
15. Численность работающих, чел.	39	42	36	3	7,69	-6	-14,29
16. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	25631	27497	22089	1866	7,28	-5408	-19,67
17. Производительность труда работающего, тыс. руб.	2047	2375	3824	328	16,02	1449	61,01
18. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	657	654	613	-7	-0,46	-41	-6,27
19. Рентабельность продаж, %	-79,72	-54,26	-21,08	25,46	-	33,18	-
20. Затраты на рубль выручки, коп.	180	154	121	-26	-14,44	-33	-21,43

В результате анализа динамики представленных в таблице 2 экономических показателей ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг. возможно установить, выручка в 2020 г. составила 79850 т. р., в 2021 г. – 99731 т. р., в 2022 г. – 137677 т. р., демонстрируя общий рост с 2020 г. по 2022 г. на 57827 т. р. (более 72%). Подобной тенденцией изменения характеризуется показатель себестоимости продаж компании, что визуально

отражено на рисунке 8.

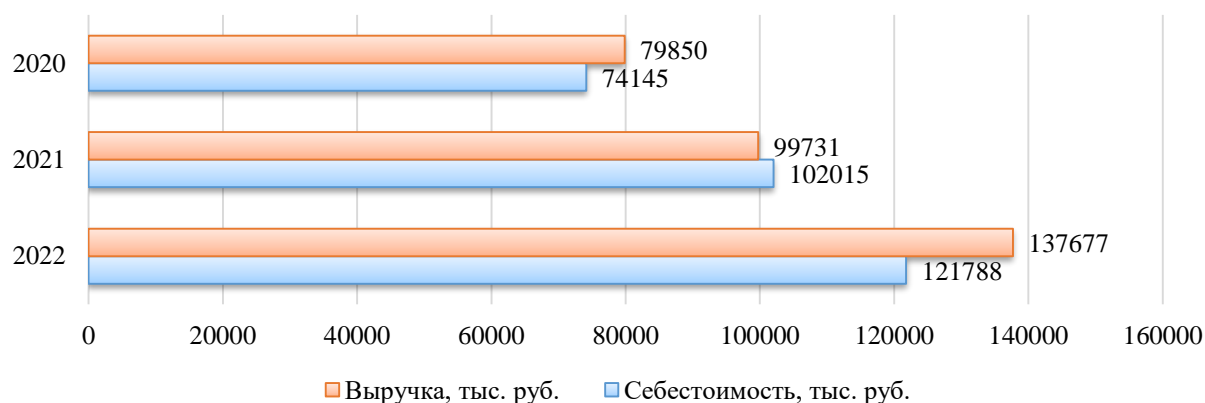


Рисунок 8 – Уровень выручки и себестоимости продаж ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг.

Под прямым влиянием динамики выручки и себестоимости продаж находятся показатели валовой прибыли, которая в 2020 г. составила 5705 т. р., в 2021 г. приняла отрицательное значение -2284 т. р., в 2022 г. резко увеличилась и достигла уровня 15889 т. р.

Сумма прибыли от продаж формировалась под воздействием динамики управленческих расходов, чистой прибыли – прочих доходов и расходов. На протяжении всего анализируемого периода указанные показатели характеризуются отрицательным значением. Динамика прибыли ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг. отражена на рисунке 9.

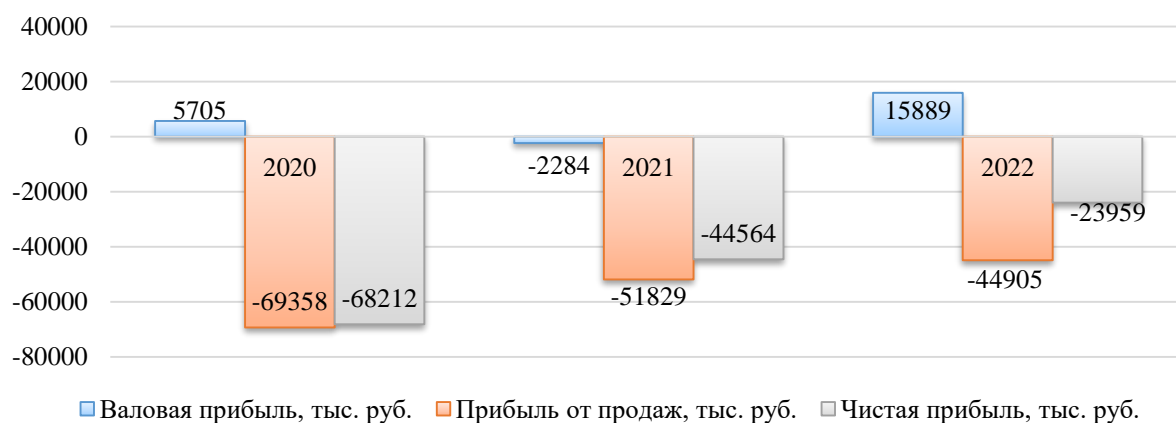


Рисунок 9 – Прибыль ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг.

Представленная тенденция изменения прибыли ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» обусловлена последствиями пандемии covid-19 и резким снижением уровня спроса на продукцию компании, которая представляет собой товар, отличающийся наличием определенного срока годности, по истечении которого следует потеря качественных характеристик и основных свойств. В условиях существенного сокращения объема реализации в результате ограничительных мер 2020 г., возникла обоснованная необходимость утилизации значимой доли запасов лакокрасочных материалов на складах предприятия, что вызвало отрицательное значение показателей прибыли в анализируемом периоде: процесс достижения точки безубыточности производства и, тем более, получения прибыли является долгосрочным процессом.

Как было указано ранее, изменения показателей прибыли находятся в прямой зависимости от уровня управленческих расходов, которые в 2020 г. составили 69358 т. р., в 2021 г. – 51829 т. р., в 2022 г. – 44905 т. р. (Рисунок 10).

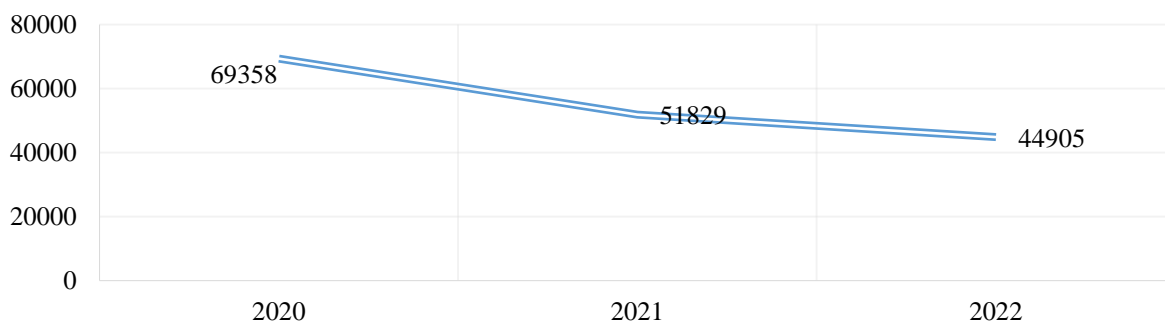


Рисунок 10 – Управленческие расходы ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг.

Коэффициент фондоотдачи, который отражает сумму выручки, приходящуюся на каждый рубль в стоимости основных производственных фондов [4], в ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» за 2020-2022 гг. характеризуется позитивной динамикой и составил в 2020 г. 1,37 р., в 2021 г. – 1,58 р., в 2022 г. – 1,97 р., что свидетельствует о росте эффективности использования основных производственных фондов предприятия более чем в 1,5 раза (Рисунок 11).

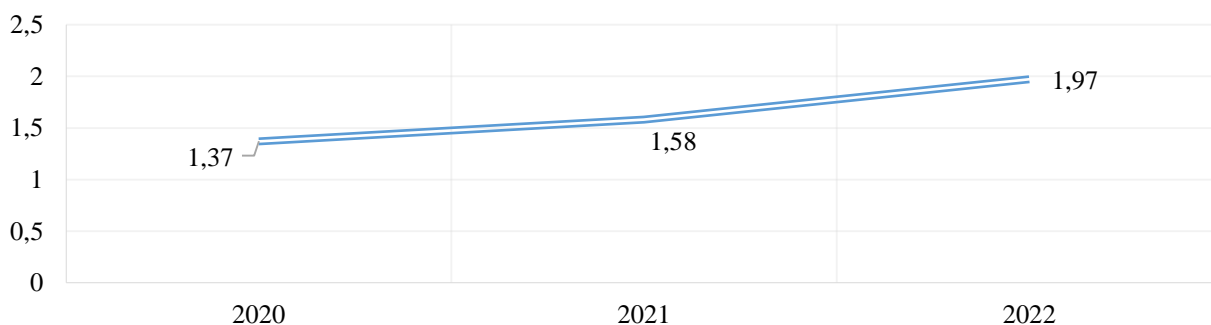


Рисунок 11 – Показатели фондоотдачи ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг.

Тенденцией к увеличению характеризуется также коэффициент оборачиваемости активов компании, отражающий количество полных оборотов, совершенных оборотными активами организации за календарный год [23]. В 2020 г. коэффициент оборачиваемости оборотных активов

ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» составил 0,26 раза, в 2021 г. – 0,33 раза, в 2022 г. – 0,48 раза, определив общее сокращение на 84,62% (Рисунок 12).

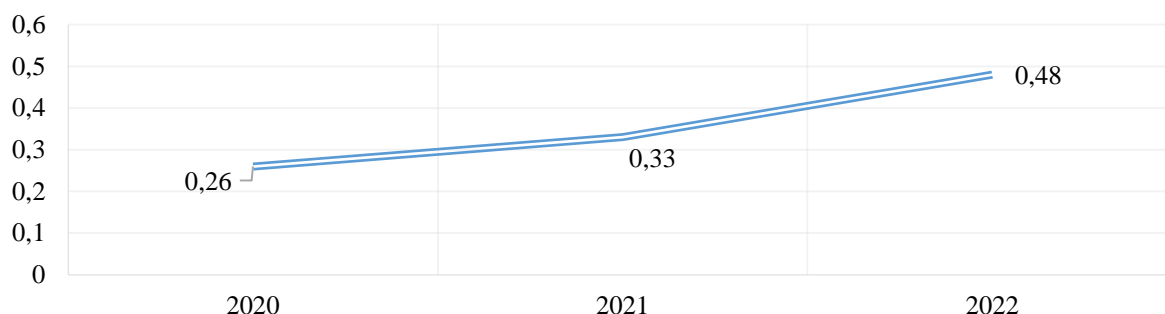


Рисунок 12 – Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг.

В рамках проведения анализа основных экономических деятельности также целесообразно оценить динамику изменения среднегодовой заработной платы персонала и производительность труда.

Среднегодовая заработная плата в анализируемом периоде характеризуется снижением: с 657 т. р. в 2020 г. до 613 т. р. в 2022 г., что может негативно сказаться на мотивации персонала компании (Рисунок 13).

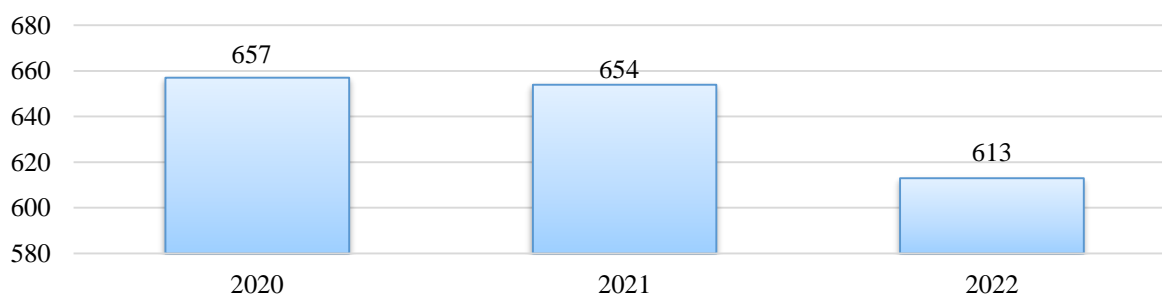


Рисунок 13 – Уровень среднегодовой заработной платы персонала ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг.

Однако производительность труда персонала ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг. отличается значительным ростом: с 2047 т. р. в 2020 г. до 3824 т. р. в 2022 г. (Рисунок 14).



Рисунок 14 – Уровень производительности труда персонала ООО «ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»» в 2020-2022 гг.

Общую эффективность функционирования ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» возможно оценить по значению такого показателя, как рентабельность продаж, которая, ввиду убыточного характера деятельности компании в исследуемом периоде характеризуется отрицательными значениями.

Затраты на рубль выручки ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг. составили соответственно 180 к., 154 к. и 121 к., что свидетельствует о существенных проблемах в сбыте товарной продукции компании: темпы роста общих затрат на производство и реализацию продукции выше темпов изменения выручки, получаемой в результате ее продажи. В качестве позитивного аспекта целесообразно отметить сокращение уровня затрат на рубль выручки к концу анализируемого периода (Рисунок 15) [26].

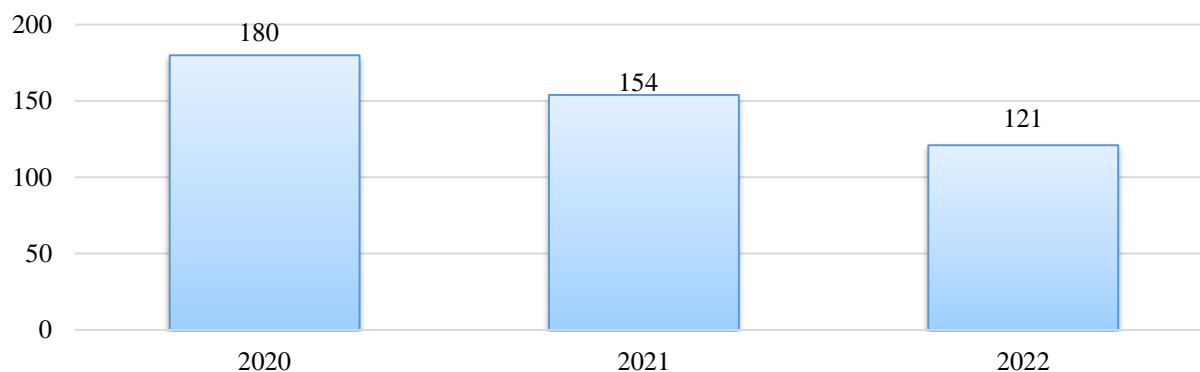


Рисунок 15 – Затраты на рубль выручки ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в 2020-2022 гг.

Обобщение результатов проведенного анализа позволяет заключить, что в период 2020-2022 гг. деятельность ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» характеризуется как убыточная, и, безусловно, отрицательно влияет на общую эффективность и результативность функционирования компании и обуславливает снижение ее конкурентоспособности.

На основании приведенных выше данных в качестве ключевых направлений развития и повышения конкурентоспособности предприятия возможно предложить следующее:

- увеличение географических границ рынка сбыта: целесообразно проанализировать потенциал выхода за границы Краснодарского края, как минимум, в соседние регионы;
- разработка плана стимулирования продаж с целью увеличения объема реализации и расширения клиентской базы, например, за счет проведения рекламных кампаний, внедрения программ лояльности, что позволит удержать имеющихся клиентов и привлечь новых;
- повышение эффективности управления издержками и реализация мер по их оптимизации (достаточно высокий уровень управленческих расходов определяет необходимость анализа их структуры для выявления путей и способов сокращения конкретных статей без

- ущерба для качества продукции, что будет способствовать увеличению рентабельности предприятия);
- инвестиции в основные средства (модернизация и замена основного технологического оборудования на более прогрессивное обеспечит результативность процесса производства лакокрасочных материалов; приобретение собственного грузового автотранспорта в перспективе сократит логистические риски компании, увеличит оперативность доставки продукции потребителю и, как следствие, улучшит имидж ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как надежного поставщика);
 - совершенствование маркетинговой стратегии (разработка и реализация комплекса мер по повышению узнаваемости торговой марки представляет собой эффективный инструмент привлечения новых клиентов, при этом особое значение имеет использование различных каналов распространения маркетинговых каналов: реклама в сети Интернет, в социальных сетях, развитие партнерских взаимоотношений);
 - повышение клиентоориентированности компании (обеспечение оперативной обработки запросов, внедрение эффективной системы обратной связи и объективной оценки качества обслуживания; организация соответствующего обучения персонала).

Грамотный подход к реализации определенных мер в рамках представленных направлений обеспечит ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» повышение конкурентоспособности, а также устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Одним из проектов, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», может стать разработка комплекса мер по повышению клиентоориентированности компании, что в перспективе позволит расширить клиентскую базу, увеличить объем продаж предприятия и улучшить имидж ООО «Бергер Пеинтс Оверсис

Лимитед» как надежного производителя и поставщика лакокрасочных материалов.

Описание проекта:

- встраивание функции интернет-магазина в структуру официального сайта компании с целью повышения лояльности клиентов посредством предоставления комфортных условий бесконтактного совершения покупок при условии исчерпывающего информационного ресурса о товарах и услугах;
- внедрение дополнительной услуги консалтинга для частных клиентов (физических лиц) за счет обеспечения возможности разработки дизайн-проекта здания/помещения, для производства отделочных работ в котором приобретается продукция ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Цели проекта:

- оптимизация длительности процесса заключения договоров продаж за счет использования возможности интеграции операций, совершаемых клиентами и менеджерами по продажам в интернет-магазине, в систему 1С предприятия;
- повышение конкурентоспособности компании, расширение границ целевого рынка вследствие индивидуального подхода к каждому клиенту в рамках консалтинговой деятельности при разработке дизайн-проекта здания/помещения, для производства отделочных работ в котором приобретается продукция ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Преимущества проекта:

- повышение надежности и оперативности заключения и выполнения условий договоров продаж, как следствие – формирование имиджа ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как надежного поставщика ЛКМ;

- обеспечение для клиентов полноты информации о товарной продукции, ее наличии, действующих скидках, акциях, программах лояльности, а также возможности формирования структуры заказа в зависимости от индивидуальных потребностей и располагаемых ресурсов;
- увеличение степени удовлетворенности и лояльности потребителей вследствие индивидуального подхода к каждому клиенту в рамках персонализированной консалтинговой деятельности.

Сформированный общий план проекта по повышению клиентоориентированности компании в перспективе возможно дополнять и конкретизировать в соответствии с изменяющимися потребностями и ресурсным потенциалом ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Далее целесообразно проанализировать рынок функционирования объекта исследования.

2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Анализ рынка функционирования ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» возможно провести посредством исследования ключевых составляющих:

- анализ спроса и предложения;
- анализ цен;
- анализ конкурентной среды.

За период 2018-2022 гг. спрос на лакокрасочные материалы (далее – ЛКМ), согласно исследованиям российского аналитического агентства, BusinesStat [16], увеличился на 21,8%: с 1,64 млн. т. до 1,99 млн. т.

Наиболее значимым приростом характеризуется спрос на ЛКМ в 2020 г. (+16,4%), что обусловлено оживлением интереса населения к благоустройству

собственного жилья в условиях самоизоляции в период острой фазы пандемии covid-19.

В 2021 г. уровень продаж лакокрасочных материалов сохранился в границах показателей 2020 г., в основном, благодаря рекордному объему жилищного строительства в 2021 г. (92,6 млн. кв. м.), что превышает значение 2020 г. на 13%. При этом, рост спроса на жилье, в свою очередь, вызван активным введением программ льготного ипотечного кредитования.

Действие длительных инвестиционных проектов, несмотря на кризисные изменения в экономике в 2022 г., также способствовали увеличению спроса на ЛКМ. Кроме того, ситуация характеризовалась ожиданиями потребителей дефицита и повышения цен, ввиду чего производились дополнительные закупки лакокрасочной продукции в качестве запаса. В совокупности указанные факты обусловили рост реализации на 3,0% относительно показателей 2021 г.

Согласно данным аналитического агентства GfK [12], структура спроса на ЛКМ (перечень продуктовых групп) имеет следующий вид:

- эмульсионные краски;
- универсальные краски;
- дерево-защита;
- декоративные антисептики и морилки;
- лаки;
- краски по металлу;
- краски по дереву;
- прочие продукты.

Обобщенно структура спроса на рынке лакокрасочных материалов РФ в 2022 г. представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – Доли продуктовых групп в общей структуре спроса на рынке лакокрасочных материалов РФ в 2022 г.

Согласно приведенным данным, безусловным лидером в рейтинге спроса лакокрасочных материалов на рынке РФ является группа эмульсионных красок (более 66%).

Предложение российского рынка ЛКМ на сегодняшний день характеризуется преобладанием продукции отечественного производства: за 2018-2022 гг. доля импорта в структуре продаж снизилась с 30,5% до 17,5%, чему способствовала реализация комплекса мер государственной поддержки отрасли, локализация международных производственных предприятий на территории РФ.

ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» является активным участником рынка компаний Краснодарского края – производителей лакокрасочных материалов. Основные конкуренты компании расположены на территории Краснодарского края, на текущий момент их 6. В соответствии с данными бухгалтерского баланса данных компаний рассчитана емкость соответствующего рынка красок, лаков и аналогичных материалов для нанесения покрытий, полиграфических красок и мастик (Таблица 3) [13-15].

Таблица 3 – Емкость рынка компаний Краснодарского края, основным видом деятельности которых является 20.30 Производство красок, лаков и аналогичных материалов для нанесения покрытий, полиграфических красок и мастик (по состоянию на 31.12.2022 г.)

Наименование компании	Выручка, тыс. руб.	Доля рынка, %
ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» (респ. Адыгея)	137677	9,89
ООО «А.Б.-Пром» (Краснодарский край)	174	0,01
ЗАО «Химик» (Краснодарский край)	1140127	81,88
ООО «Олимпик-Строй» (Краснодарский край)	10920	0,78
ООО «5 Старс» (Краснодарский край)	78090	5,61
ООО «Альянс М» (Краснодарский край)	1400	0,10
ООО «Блоссом Плюс» (Краснодарский край)	24000	1,72
Емкость рынка, итого	1392388	100,00

Согласно данным таблицы 3, емкость рынка Краснодарского края, на котором осуществляет свою деятельность ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», составляет 1392388 тыс. руб., при этом ключевую позицию на нем занимает ООО «Химик» с долей 81,88%. Данный факт свидетельствует о вхождении ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в ведущую тройку компаний рынка красок, лаков и аналогичных материалов Краснодарского края, однако демонстрирует существенную разницу в доходах относительно лидера продаж ООО «Химик».

В рамках анализа цен установлено, что в ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» применяются такие методы ценообразования, как:

- «средние издержки плюс прибыль» (наиболее доступный способ ценообразования, основанный на расчете наценки на себестоимость товара);
- ценообразование на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли (установление цены, обеспечивающей желаемый объем прибыли; характеризуется неотъемлемостью учета факторов, влияющих на сбыт, уровня безубыточности продаж и т. д.);
- ценообразование со скидками (применяется, как правило, при крупных заказах для оптовых клиентов посредством установления

- скидки на стоимость заказа в размере 5-7% при условии приобретения товарной продукции на определенную сумму);
- ценообразование, направленное на стимулирование сбыта («гибкие» цены при необходимости снижения запасов продукции; оптимизация уровня цен при выводе на рынок новой продукции или при расширении сегмента рынка) [2].

Анализ динамики ключевых показателей деятельности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» за период 2020-2022 гг. позволил установить отрицательное значение большинства из них, при этом одним из способов повышения эффективности деятельности компании является совершенствование политики ценообразования, что также обосновано превышением уровня цен на продукцию ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» средней стоимости аналогичной продукции на рынке Краснодарского края в 2020-2022 гг.

Сравнительная динамика средних цен на рынке компаний Краснодарского края, основным видом деятельности которых по ОКВЭД является 20.30 Производство красок, лаков и аналогичных материалов для нанесения покрытий, полиграфических красок и мастик, и цен ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» за период 2020-2022 гг. представлена на рисунках 17а и 17б на примере товарных позиций «эмаль для бетонных полов (фасовка 2,5 кг)» и «грунтовка для внутренних работ, 5 л.».

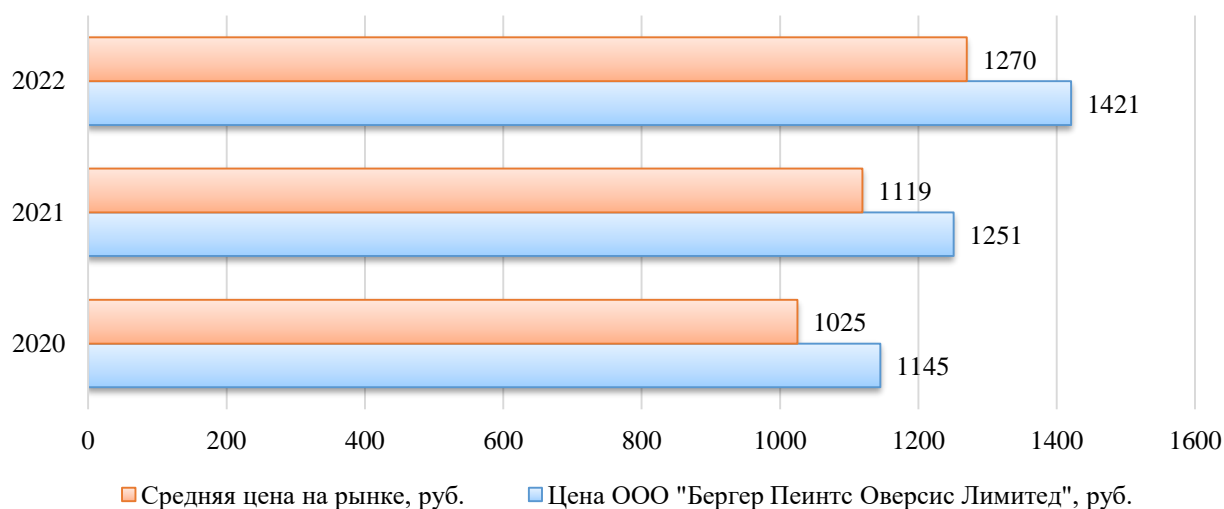


Рисунок 17а – Динамика уровня цен на эмаль для бетонных полов (фасовка 2,5 кг) в 2020-2022 гг., руб.

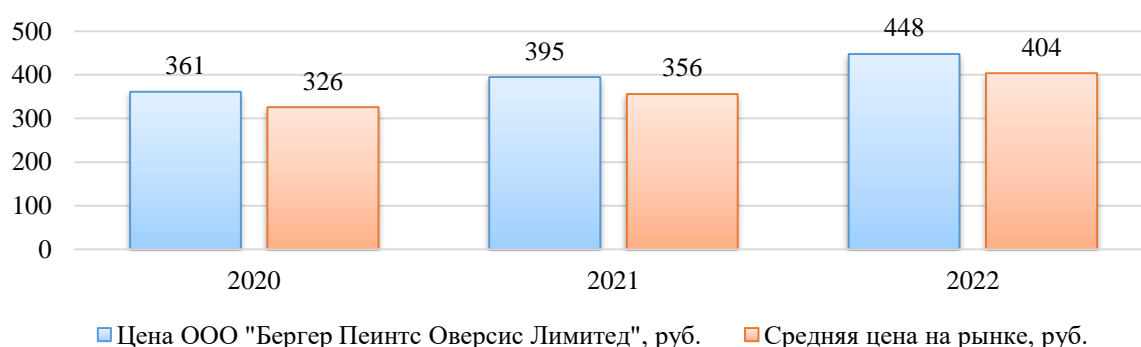


Рисунок 17б – Динамика уровня цен на грунтовку для внутренних работ, 5 л. в 2020-2022 гг., руб.

Таким образом, тенденции изменения цен на товарную продукцию ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» (в данном случае, на примере товарных позиций «эмаль для бетонных полов (фасовка 2,5 кг)» и «грунтовка для внутренних работ (5 л.)») в целом соответствуют результатам индексации цен на аналогичную продукцию на рынке Краснодарского края, не отличаясь резкими скачками, однако превышают уровень средних цен, что может иметь значение одного из факторов снижения доходности компании в 2020-2022 гг.

и негативно влиять на позицию производителя на рынке и регулярность заказов.

С учетом специфики вида деятельности, реализуемой ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», анализ конкурентной среды произведен посредством оценки уровня конкурентоспособности компании относительно конкурентов по следующим критериям:

- доля рынка;
- финансовое положение (суммы чистой прибыли, показатели рентабельности продаж);
- товар (качество и соответствие стандартам);
- ассортимент (количество товарных позиций);
- маркетинговая деятельность (наличие сайта организации, страниц в социальных сетях, горячей линии для клиентов).

Полученные в результате проведенного анализа данные позволяют произвести оценку ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» и его основных конкурентов на рынке Краснодарского края (ЗАО «Химик» и ООО «5 Старс») посредством использования интегрального метода: каждый из конкурентов оценивается по определенным критериям по 10-балльной шкале, затем каждому из названных выше критериев распределяется весовой коэффициент при условии, что алгебраическая сумма весовых коэффициентов должна быть равна 1,0 [5].

Посредством вычисления произведения веса критерия на соответствующий балл для каждого объекта установлена интегральная оценка конкурентной силы.

Данные для сравнительного анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Данные для сравнительного анализа ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» и его ведущих конкурентов

Критерий	ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»	ЗАО «Химик»	ООО «5 Старс»
Доля рынка, %	8,89	81,88	5,61
Финансовое положение, в т.ч.: чистая прибыль, тыс. руб.	23959	15080	23528
рентабельность продаж, %	-21,08	3,30	36,4
Товар (соответствие стандартам)	+	+	+
Номенклатура (количество типов производимой и реализуемой продукции)	8	12	7
Маркетинговая деятельность (наличие сайта организации, страниц в социальных сетях, горячей линии для клиентов)	сайт; страницы в социальных сетях; горячая линия для клиентов	сайт; горячая линия для клиентов	сайт; страницы в социальных сетях; горячая линия для клиентов

Результаты интегральной оценки ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» и его основных конкурентов ЗАО «Химик» и ООО «5 Старс» приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Данные интегральной оценки ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» и его ведущих конкурентов

Критерий	Вес	ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»		ЗАО «Химик»		ООО «5 Старс»	
		Балл	Интегр. оценка	Балл	Интегр. оценка	Балл	Интегр. оценка
Доля рынка	0,15	9	1,35	10	1,5	8	1,2
Финансовое положение	0,15	0	0	9	1,35	10	1,5
Товар	0,25	10	2,5	10	2,5	10	2,5
Номенклатура	0,25	9	2,25	10	2,5	8	2,0
Маркетинговая деятельность	0,2	10	2,0	9	1,8	10	2,0
Интегральная оценка конкурентоспособности		7,6		9,6		9,2	

На основании полученных данных с целью визуализации результатов оценки конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» и его

основных конкурентов возможно построить многоугольник конкурентоспособности объекта исследования относительно ЗАО «Химик» и ООО «5 Старс» (Рисунок 18) [6].

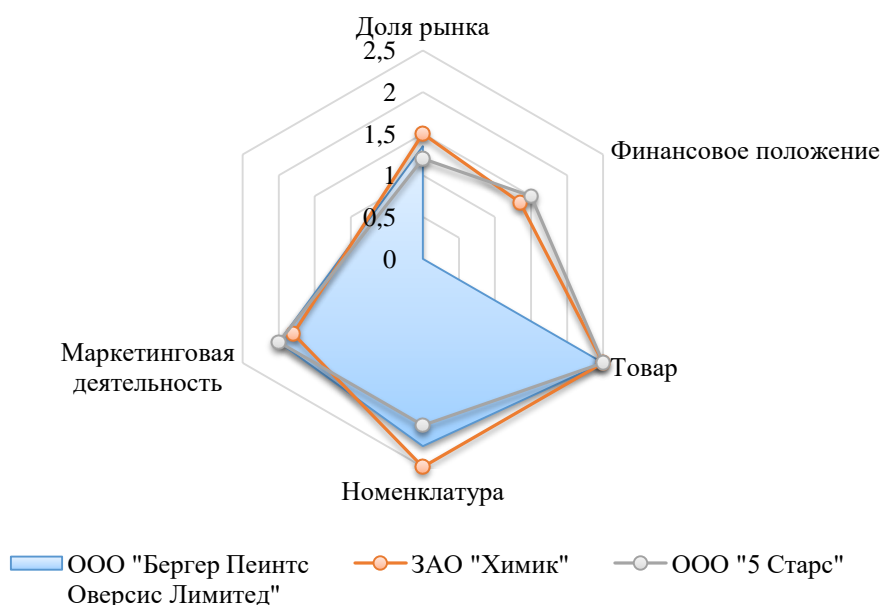


Рисунок 18 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Результаты проведенного анализа показали, что ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» по отношению к основным конкурентам ЗАО «Химик» и ООО «5 Старс» занимает низкую позицию по критерию финансового положения, однако характеризуется высоким качеством товара, достаточно широким номенклатурным рядом, а также развитой маркетинговой деятельностью.

На основании результатов проведенного исследования возможно сформировать матрицу SWOT-анализа факторов, влияющих на предлагаемый инвестиционный проект ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

SWOT-анализ получил наиболее широкое распространение среди методов оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. В его основе находится принцип установления приоритетных преимуществ

(сильных сторон) и максимально уязвимых аспектов (слабых сторон) внутренней среды организации, а также их дальнейшее сопоставление с потенциальными угрозами внешней среды и имеющимися возможностями для развития [8].

Так, в основе матрицы SWOT-анализа проекта ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» по повышению клиентоориентированности компании лежит определение перечня:

а) сильных сторон:

- 1) повышение надежности и оперативности заключения и выполнения условий договоров продаж, как следствие – формирование имиджа ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как надежного поставщика ЛКМ;
- 2) обеспечение для клиентов полноты информации о товарной продукции, ее наличии, действующих скидках, акция, программах лояльности, а также возможности формирования структуры заказа в зависимости от индивидуальных потребностей и располагаемых ресурсов;

б) слабых сторон:

- 1) сложности учета на бухгалтерском балансе сайта компании и встроенного в него интернет-магазина как нематериального актива;
- 2) высокая вероятность необходимости обучения персонала работе со специальным программным обеспечением в сфере дизайн-проектов, как следствие – дополнительные затраты предприятия;

в) возможностей внешней среды:

- 1) сокращение степени влияния коммерческих рисков на процесс заключения договоров с клиентами;
- 2) повышение степени удовлетворенности и лояльности потребителей вследствие индивидуального подхода к каждому клиенту в рамках персонифицированной консалтинговой деятельности;

г) угроз, исходящих из внешней среды:

- 1) экономические факторы (изменение конъюнктуры рынка под воздействием нестабильности экономической обстановки в мире);
- 2) действия конкурентов (вытеснение с рынка конкурентами ввиду превышения их темпов развития, модернизации производства, оптимизации процесса доставки, попытки хакерских атак на сайт компании).

Матрица SWOT-анализа проекта по повышению клиентоориентированности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица SWOT-анализа проекта по повышению клиентоориентированности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

<p>Strengths (Сильные стороны):</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение надежности и оперативности заключения и выполнения условий договоров продаж, как следствие – формирование имиджа ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как надежного поставщика ЛКМ; – обеспечение для клиентов полноты информации о товарной продукции, ее наличии, действующих скидках, акции, программах лояльности, а также возможности формирования структуры заказа в зависимости от индивидуальных потребностей и располагаемых ресурсов 	<p>Weaknesses (Слабые стороны):</p> <ul style="list-style-type: none"> – сложности учета на бухгалтерском балансе сайта компании и встроеного в него интернет-магазина как нематериального актива; – высокая вероятность необходимости обучения персонала работе со специальным программным обеспечением в сфере дизайн-проектов, как следствие – дополнительные затраты предприятия
<p>Opportunities (Возможности):</p> <ul style="list-style-type: none"> – сокращение степени влияния коммерческих рисков на процесс заключения договоров с клиентами; – повышение степени удовлетворенности и лояльности потребителей вследствие индивидуального подхода к каждому клиенту в рамках персонифицированной консалтинговой деятельности 	<p>Threats (Угрозы):</p> <ul style="list-style-type: none"> – экономические факторы (изменение конъюнктуры рынка под воздействием нестабильности экономической обстановки в мире); – действия конкурентов (вытеснение с рынка конкурентами ввиду превышения их темпов развития, модернизации производства, оптимизации процесса доставки)

В результате проведенного анализа возможно установить, что характер выявленных угроз для ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», несмотря на включение в тройку лидеров рынка компаний Краснодарского края, основным

видом деятельности по ОКВЭД которых является 20.30 Производство красок, лаков и аналогичных материалов для нанесения покрытий, полиграфических красок и мастик, достаточно обосновывает целесообразность регулярного мониторинга внешних и внутренних факторов с целью обеспечения конкурентных преимуществ, использования имеющихся резервов развития (сильных сторон) в совокупности с возможностями окружающей среды для усиления слабых сторон деятельности объекта исследования и устранения угроз, поступающих извне.

На основании проведенного исследования следует сформировать маркетинговый план для проекта по повышению клиентоориентированности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»:

а) введение:

- 1) формулирование сущности проекта: (запуск интернет-магазина и внедрение дополнительной консалтинговой услуги в сфере создания дизайн-проекта здания/помещения), его целей и задач;
- 2) обоснование целесообразности запуска интернет-магазина и внедрения дополнительной консалтинговой услуги в сфере создания дизайн-проекта здания/помещения в рамках решения вопроса повышения конкурентоспособности предприятия, расширения клиентской базы, улучшения финансовых показателей деятельности;

б) анализ рынка:

- а) оценка результатов исследования рынка ЛКМ Краснодарского края (емкость; состав лидеров; перечень основных конкурентов; выявление специфики целевой аудитории, ее потребностей и тенденций их изменения);
- б) определение позиции ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» на рынке ЛКМ Краснодарского края относительно конкурентов (компания входит в число лидеров рынка); прогнозы и

направления изменения положения предприятия с учетом текущей рыночной конъюнктуры;

в) разработка маркетинговой стратегии:

- 1) проектирование желаемой позиции компании на рынке: сохранение текущей позиции одного из лидеров рынка ЛКМ Краснодарского края при условии наращивания конкурентных преимуществ в виде повышения клиентоориентированности компании;
- 2) описание целевой аудитории (торговые предприятия, реализующие строительные материалы для внутренней и внешней отделки; строительные фирмы, осуществляющие деятельности на рынке недвижимости; компании, предоставляющие услуги в сфере ремонта зданий и помещений; частные лица, собственными силами производящие малярные, штукатурные и декоративные работы в собственных жилых помещениях);
- 3) формирование пула ключевых показателей эффективности, отражающих маркетинговые цели компании и включающих: прирост объема продаж, увеличение степени удовлетворенности клиентов, число заключенных договоров на поставку;
- 4) разработка продуктовой стратегии: обоснование преимуществ формирования структуры покупки при непрерывном консалтинговом сопровождении клиента сотрудниками компании и полном информационном обеспечении процесса оформления заказа;
- 5) разработка ценовой стратегии: формулирование ценовой политики для новых клиентов;
- б) коммуникационная стратегия: в качестве мероприятий, направленных на расширение клиентской базы ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», планируется использовать рекламные кампании, программы лояльности для

постоянных клиентов (скидочные акции в зависимости от совокупной стоимости заключенных договоров на поставку; промо-акции);

7) разработка стратегии распределения: конкретизация каналов распределения (в общем случае, канал сбыта ЛКМ компании включает дилера (региональный склад) и оптовое торговое предприятие компанию, реализующее товар непосредственно в розничные магазины или напрямую. потребителю);

г) бюджет маркетинга: калькуляция затрат на проведение маркетинговых мероприятий (рекламных кампаний, PR, по удержанию клиентов, обучению персонала);

д) контроль результатов:

1) установление параметров для оценки результатов маркетинговой деятельности и достижения целей проекта (прирост показателей прибыли, позитивные изменения клиентской базы, занимаемой доли рынка);

2) определение временных точек контроля промежуточных результатов выполнения маркетингового плана (ежеквартально);

3) обеспечение возможности оперативной корректировки маркетингового плана в соответствии с изменяющимися условиями деловой и внутренней среды предприятия.

Следует отметить, что приведенная структура маркетингового плана реализации проекта по повышению клиентоориентированности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» носит обобщенный характер и может быть детализирована исходя из специфических особенностей конкретного периода функционирования компании.

2.3 Разработка производственного плана и организационного плана стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Производственный план проекта по повышению клиентоориентированности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», направленного на увеличение конкурентоспособности предприятия, предполагает описание процесса запуска интернет-магазина, встраиваемого в структуру официального сайта компании, а также алгоритма реализации персонифицированного консалтинга частных клиентов в сфере разработки дизайн-проекта здания/помещения, для производства отделочных работ в котором приобретается продукция ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Алгоритм разработки и запуска интернет-магазина планируется осуществить за счет привлечения в качестве исполнителя компании «Itpanda», специализирующейся на проектировании и продвижении сайтов с функционалом продаж.

По сравнению с основными конкурентами («Aibooks» и «B453m»), «Itpanda» обладает следующими преимуществами:

- полный пакет условий для запуска интернет-магазина, включая лицензию Битрикс и обучение персонала компании-заказчика работе в интернет-структуре;
- возможность интеграции сайта с 1С компании-заказчика (синхронизация данных интернет-магазина о совершенном заказе с базой логистической службы, складского хозяйства и, наоборот, отражение текущих показателей наличия продукции на складе предприятия в каталоге и карточках товаров в интернет-магазине);
- сопровождение всех этапов запуска интернет-магазина специалистами «Itpanda» (юзабилити-менеджер и SEO-менеджер).

Визуально алгоритм запуска интернет-магазина ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» представлен на рисунке 19.

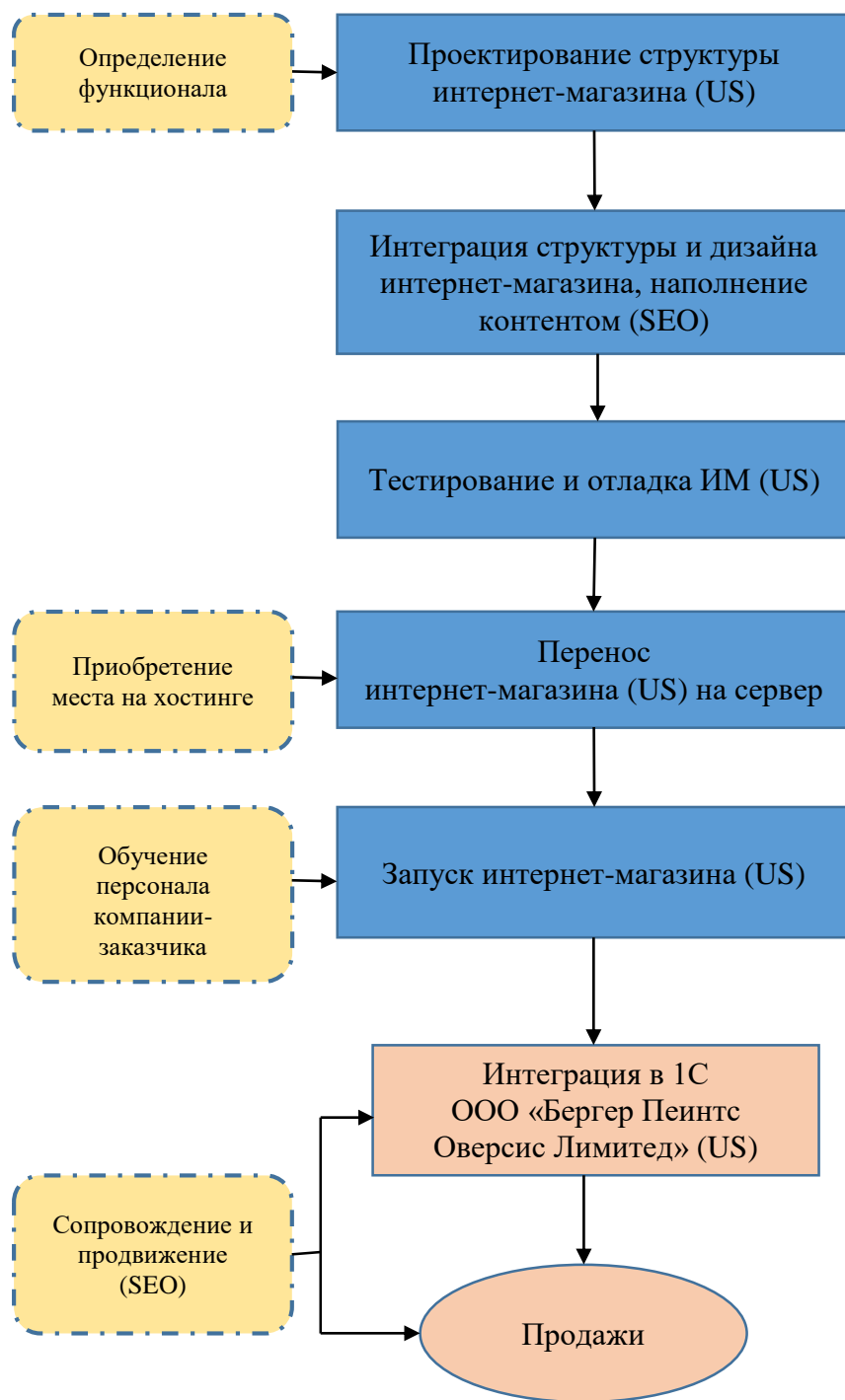


Рисунок 19 – Алгоритм запуска интернет-магазина ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Разработка и запуск интернет-магазина создаст для ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» основу наращивания конкурентных преимуществ, в частности:

- повысит надежность и оперативность заключения и выполнения условий договоров продаж, как следствие – сформирует имидж компании как надежного поставщика лакокрасочных материалов;
- обеспечит для клиентов полноту информации о товарной продукции, ее наличии, действующих скидках, акция, программах лояльности;
- сократит степень влияния коммерческих рисков на процесс заключения договоров с клиентами.

Организация процесса персонифицированного консалтинга частных клиентов в сфере разработки дизайн-проекта здания/помещения, для производства отделочных работ в котором приобретается продукция ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» также предполагает конкретную схему обратной связи при заказе клиентом звонка на официальном сайте компании при использовании внедряемого на этапе запуска интернет-магазина сервиса Битрикс-24 (Рисунок 20).

Практическое внедрение предлагаемого алгоритма создаст для ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» следующие преимущества:

- обеспечит для клиентов возможность формирования структуры заказа в зависимости от индивидуальных потребностей и располагаемых ресурсов;
- повысит степень удовлетворенности и лояльности потребителей вследствие индивидуального подхода к каждому клиенту в рамках персонифицированной консалтинговой деятельности.

Описанные выше мероприятия, направленные на реализацию проекта по повышению клиентоориентированности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в рамках разработки стратегии увеличения конкурентоспособности компании, планируется реализовывать с привлечением персонала отдела продаж, ввиду чего приобретение или аренда дополнительных помещений не потребуется.

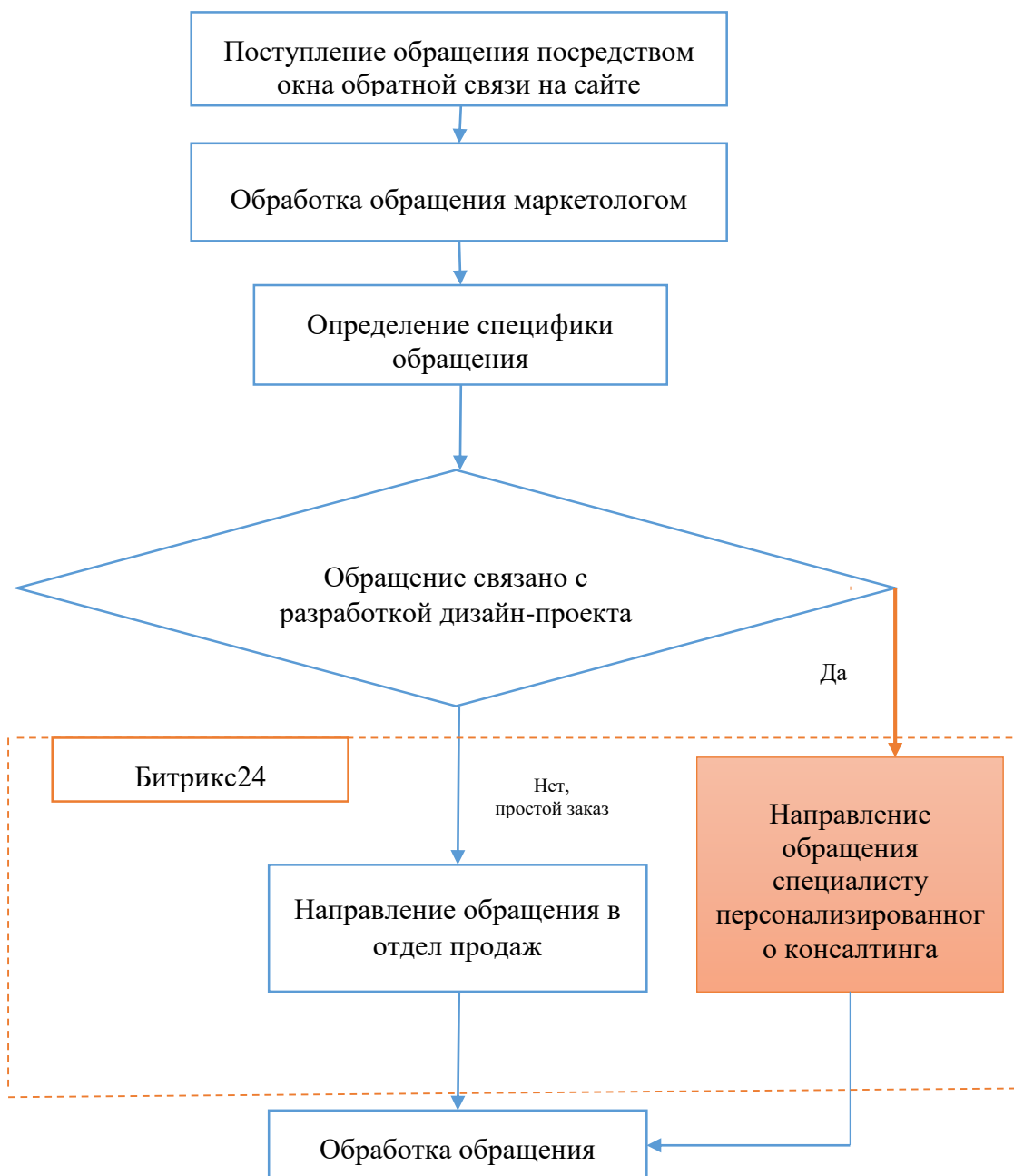


Рисунок 20 – Алгоритм реализации персонифицированного консалтинга частных клиентов ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Перечень необходимых ресурсов и поставщиков включает:

- кадровые ресурсы: менеджеры отдела продаж, маркетолог;
- материальные (технические): компьютерная техника, предметы мебели (оснащение отдела продаж);
- финансовые ресурсы (инвестиционные и производственные затраты): дополнительная оплата труда задействованного персонала

ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», оплата услуг «Itpanda»,
оплата хостинга (Таблица 7).

Таблица 7 – Инвестиционные и производственные затраты на мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Статья расходов на мероприятия	Сумма, тыс. руб.
Лицензия Битрикс	99,0
Формирование архива интернет-магазина на Битриксе	45,0
Наполнение интернет-магазина контентом	12,0
Тестирование и отладка интернет-магазина	20,0
Приобретение места на хостинге и его настройка	14,0
Перенос на хостинг архива интернет-магазина	10,0
Сопровождение и продвижение в течение 1 года	60,0
Обучение персонала работе в интернет-структуре	5,0
Интеграция с 1С предприятия	50,0
Дополнительная заработная плата менеджера по продажам (за год)	$20,0*0,25*12 + 20,0*0,5*12*0,13 + 20,0*0,5*12*0,3 = 120+15,6+36 = 85,8$
Итого по запуску интернет-магазина:	400,8
Приобретение	
Приобретение программного пакета создания дизайн-проектов зданий/помещений (базовый уровень), обучение менеджера по продажам	50,76
Дополнительная заработная плата менеджера по продажам (за год)	$20,0*0,5*12 + 20,0*0,5*12*0,13 + 20,0*0,5*12*0,3 = 120+15,6+36 = 171,6$
Дополнительная заработная плата маркетолога (за год)	$20,0*0,1*12 + 20,0*0,5*12*0,13 + 20,0*0,5*12*0,3 = 120+15,6+36 = 35,04$
Итого по внедрению персонифицированного консалтинга частных клиентов:	257,4
Всего:	658,2

Согласно данным таблицы 7, совокупные инвестиционные и производственные затраты на мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» составят 658,2 т. р.

Предлагаемый проект не предполагает изменение организационной структуры предприятия, однако в сферу ответственности руководителя отдела

продаж включаются аспекты функционирования интернет-магазина и деятельности персонала, задействованного в реализации персонифицированного консалтинга частных клиентов ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Обобщая результаты проведенного исследования, следует заключить, что на сегодняшний день ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» представляет собой успешно функционирующую на международном рынке компанию с многолетней историей и имиджем надежного поставщика и партнера в сегменте производства лакокрасочной продукции.

На текущем этапе деятельности номенклатурный ряд продукции ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» включает такие позиции, как интерьерные краски; фасадные краски; синтетические эмали и лаки; декоративные покрытия; грунтовки и шпатлевки; индустриальные материалы; материалы для защиты древесины.

Оценка динамики основных экономических показателей функционирования ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в период 2020-2022 гг. показала, что деятельность компании характеризуется как убыточная, и, безусловно, отрицательно влияет на общую эффективность и результативность хозяйствующего субъекта, обуславливает снижение его конкурентоспособности.

Проведенное исследование позволило сформировать ключевые направления развития и повышения конкурентоспособности предприятия, одним из которых является разработка комплекса мер по повышению клиентоориентированности компании, что в перспективе позволит расширить клиентскую базу, увеличить объем продаж предприятия и улучшить имидж ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как надежного производителя и поставщика лакокрасочных материалов.

В рамках проекта по повышению клиентоориентированности и наращиванию конкурентных преимуществ объекта исследования предполагается:

- встраивание функции интернет-магазина в структуру официального сайта компании с целью повышения лояльности клиентов посредством предоставления комфортных условий бесконтактного совершения покупок при условии исчерпывающего информационного ресурса о товарах и услугах;
- внедрение дополнительной услуги консалтинга для частных клиентов (физических лиц) за счет обеспечения возможности разработки дизайн-проекта здания/помещения, для производства отделочных работ в котором приобретается продукция ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Для предлагаемого проекта в рамках второго раздела бакалаврской работы разработаны маркетинговый, производственный, организационный планы.

3 Финансовое планирование и оценка рисков стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Стратегия по повышению конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» предполагает наличие определенных затрат, необходимых для реализации мероприятий по запуску интернет-магазина, а также внедрению дополнительной услуги консалтинга для частных клиентов (физических лиц) за счет обеспечения возможности разработки дизайн-проекта здания/помещения, для производства отделочных работ в котором приобретается продукция компании (Таблица 8).

Таблица 8 – Совокупные затраты на мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Статья расходов на мероприятия	Сумма, тыс. руб.
Лицензия Битрикс	99,0
Формирование архива интернет-магазина на Битриксе	45,0
Наполнение интернет-магазина контентом	12,0
Тестирование и отладка интернет-магазина	20,0
Приобретение места на хостинге и его настройка	14,0
Перенос на хостинг архива интернет-магазина	10,0
Сопровождение и продвижение в течение 1 года	60,0
Обучение персонала работе в интернет-структуре	5,0
Интеграция с 1С предприятия	50,0
Дополнительная заработная плата менеджера по продажам (за год) в рамках мероприятия по запуску интернет-магазина	85,8
Приобретение программного пакета создания дизайн-проектов зданий/помещений (базовый уровень), обучение менеджера по продажам	50,76
Дополнительная заработная плата менеджера по продажам (за год) в рамках мероприятия по обеспечению индивидуального консалтинга частных клиентов	171,6
Дополнительная заработная плата маркетолога (за год)	35,04
Всего:	658,2

Совокупные затраты на мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», согласно произведенным расчетам, составят 658,2 т. р., которые планируется привлечь из суммы прочих доходов предприятия (10311 т. р. в 2022 г.).

Результаты экспертной оценки прироста объема продаж и годового экономического эффекта представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Совокупные затраты на мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Мероприятие по повышению конкурентоспособности	Прогноз прироста объема продаж, %	Сумма годового экономического эффекта, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.
Запуск интернет-магазина	3,0	4130	400,8
Внедрение дополнительной услуги консалтинга для частных клиентов	0,5	688	257,4
Итого	3,5	4818	658,2

Согласно результатам экспертной оценки, прогнозное значение совокупного прироста продаж в результате реализации мероприятий стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» составит 1%, годовой экономический эффект – 4818 т. р., что демонстрирует их целесообразность.

С учетом представленного прогноза возможно определить динамику выручки и себестоимости продаж компании (Рисунок 21).

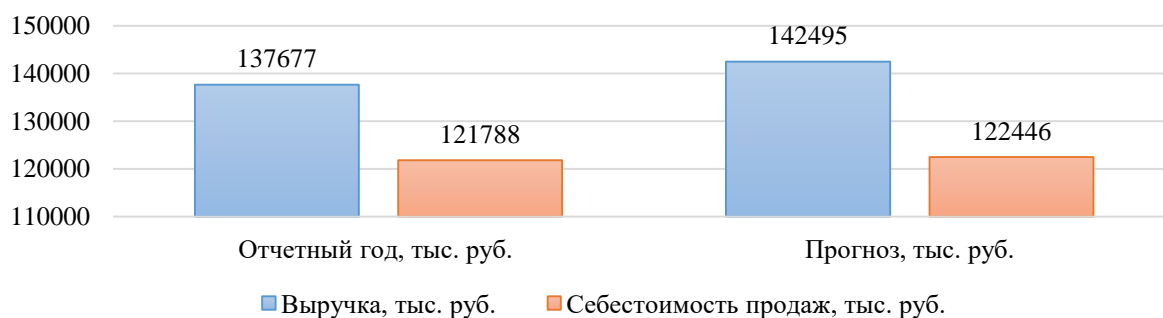


Рисунок 21 – Прогнозная динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Превышение темпов роста выручки над темпами роста себестоимости продаж ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» представляет собой позитивный аспект и определяет формирование условий для роста прибыли.

Реализация предлагаемого проекта в рамках стратегии по повышению конкурентоспособности объекта исследования в долгосрочном периоде способна оказать позитивное влияние на развитие компании, выраженное в следующих аспектах:

- увеличение объема продаж вследствие сокращения степени влияния коммерческих рисков на процесс заключения договоров с клиентами;
- позитивная динамика валовой прибыли, как результат – улучшение в долгосрочном периоде показателей прибыли от продаж, чистой прибыли и рентабельности продаж; обеспечения для клиентов полноты информации о товарной продукции, ее наличии, действующих скидках, акция, программах лояльности, а также возможности формирования структуры заказа в зависимости от индивидуальных потребностей и располагаемых ресурсов;
- повышение конкурентоспособности за счет повышения надежности и оперативности заключения и выполнения условий договоров продаж, как следствие – формирование имиджа ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как надежного поставщика ЛКМ; повышения степени удовлетворенности и лояльности потребителей вследствие индивидуального подхода к каждому клиенту в рамках персонализированной консалтинговой деятельности;

3.2 Анализ и оценка рисков

При реализации предлагаемых мероприятий в рамках стратегии повышения конкурентоспособности деятельность ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» может быть подвержена ряду рисков (Таблица 10).

Таблица 10 – Перечень рисков стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Вид риска	Источник риска	Последствия	Приоритет риска
Внешний	Изменения в законодательстве (трудовом, экологическом, налоговом); научно-технический прогресс; кадровый дефицит; техногенные катастрофы; стихийные бедствия	Потеря выручки, ухудшение имиджа, сокращение клиентской базы	Средний
Финансовый	Динамика курса национальной валюты; инфляционные составляющие; непредвиденные расходы на мероприятия	Увеличение продолжительности периода реализации проекта; необходимость привлечения внешних источников финансирования	Высокий
Маркетинговый	Снижение спроса на продукцию компании; недостаточная степень информированности целевой аудитории	Снижение эффективности и результативности мероприятий проекта; сокращение объема продаж, прибыли и рентабельности	Средний
Торговый (коммерческий)	Угроза убытков ввиду задержки платежей по заказам интернет-магазина, отказов от платежей	Убытки, сокращение клиентской базы ввиду исключения недобросовестных заказчиков	Средний
Производственный	Невыполнение производственной программы, как следствие – несоответствие фактических результатов производства плановым показателям, ограниченность ассортимента товара в интернет-магазине	Потеря выручки, ухудшение имиджа, сокращение клиентской базы	Низкий

Согласно проведенной оценке, наибольшее воздействие на результативность предлагаемых мероприятий в рамках стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» оказывают внешний и финансовый риски, в значительной мере зависящие от факторов окружающей среды компании и характеризующиеся сложностью управления. Маркетинговому и торговому (коммерческому) рискам присвоен средний приоритет ввиду того, что частично негативные последствия их реализации могут быть минимизированы собственными силами предприятия. Производственный риск имеет место в процессе реализации предлагаемого проекта по наращиванию конкурентных преимуществ ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», однако в значительной мере подлежит управлению собственно компанией.

С целью снижения вероятности реализации приведенных рисков предприятию целесообразно обеспечить резервы для проведения специальных мероприятий (Таблица 11).

Таблица 11 – Мероприятия по минимизации рисков стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед»

Вид риска	Мероприятия по минимизации воздействия и последствий
Внешний	Регулярный мониторинг законодательства, валютных курсов, рынка труда, результатов научно-технического прогресса
Финансовый	Формирование резерва финансовых средств на случай незапланированных затрат
Маркетинговый	Активизация и повышение эффективности маркетинговой деятельности, мотивация персонала к качественному исполнению должностных обязанностей
Торговый (коммерческий)	Формализация ценовой, продуктовой, кредитной политики предприятия
Производственный	Качественная организация производственного процесса, использование современного оборудования, экономическое обоснование производственной программы

С учетом значимости реализации деятельности, направленной на профилактику и минимизацию последствий, имеющихся для стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» рисков, руководству компании целесообразно уделять особое внимание планированию соответствующих мер и формированию резервов (финансов, кадровых, производственных).

В результате проведенного исследования возможно заключить, что в третьем разделе бакалаврской работы разработан финансовый план реализации стратегии повышения конкурентоспособности компании, в рамках которого определены совокупные затраты на реализацию мероприятий стратегии по повышению конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», представлен прогноз динамики выручки и себестоимости продаж предприятия, а также проанализированы и оценены риски предлагаемого проекта.

Разработанные мероприятия по повышению клиентоориентированности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в рамках реализации стратегии по усилению конкурентных преимуществ компании будут способствовать:

- формированию имиджа ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как надежного поставщика ЛКМ вследствие сокращения степени влияния коммерческих рисков на процесс заключения договоров с клиентами;
- улучшению показателей удовлетворенности и лояльности потребителей за счет индивидуального подхода к каждому клиенту в рамках персонифицированной консалтинговой деятельности, обеспечения полноты информации о товарной продукции, ее наличии, действующих скидках, акция, программах лояльности, а также возможности формирования структуры заказа в зависимости от индивидуальных потребностей и располагаемых ресурсов.

Заключение

На сегодняшний день разработка и реализация стратегии повышения конкурентоспособности является ключевой задачей, требующей безотлагательного решения, для любой компании, независимо от отрасли ее функционирования, вида и масштаба деятельности, что определило выбор темы исследования.

Целью данной работы заключается в разработке стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Для достижения поставленной цели в процессе исследования решен ряд задач.

В первом разделе бакалаврской работы систематизированы теоретические основы конкурентоспособности предприятия, в частности:

- на основе синтеза имеющихся подходов к трактовке термина «конкурентоспособность предприятия» представлено определение исследуемого понятия (комплексная характеристика хозяйствующего субъекта в конкретных условиях рынка, включающая спектр его преимуществ перед предприятиями-конкурентами в виде ключевых параметров функционирования, в том числе, высокую гибкость и адаптивность в изменяющихся условиях окружающей среды при обеспечении эффективной деятельности в долгосрочном периоде);
- приведены подходы к классификации факторов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия;
- определена сущность маркетинговой стратегии развития предприятия, описан алгоритм ее разработки и реализации.

Во втором разделе работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования и установлено, что на сегодняшний день ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» представляет собой успешно функционирующую на международном рынке компанию с многолетней

историей и имиджем надежного поставщика и партнера в сегменте производства лакокрасочной продукции.

На текущем этапе деятельности номенклатурный ряд продукции ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» включает такие позиции, как интерьерные краски; фасадные краски; синтетические эмали и лаки; декоративные покрытия; грунтовки и шпатлевки; промышленные материалы; материалы для защиты древесины.

Оценка динамики основных экономических показателей функционирования ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в период 2020-2022 гг. показала, что деятельность компании характеризуется как убыточная, и, безусловно, отрицательно влияет на общую эффективность и результативность хозяйствующего субъекта, обуславливает снижение его конкурентоспособности.

Проведенное исследование позволило сформировать ключевые направления развития и повышения конкурентоспособности предприятия, одним из которых является разработка комплекса мер по повышению клиентоориентированности компании, что в перспективе позволит расширить клиентскую базу, увеличить объем продаж предприятия и улучшить имидж ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как надежного производителя и поставщика лакокрасочных материалов.

В рамках проекта по повышению клиентоориентированности и наращиванию конкурентных преимуществ объекта исследования предполагается:

- встраивание функции интернет-магазина в структуру официального сайта компании с целью повышения лояльности клиентов посредством предоставления комфортных условий бесконтактного совершения покупок при условии исчерпывающего информационного ресурса о товарах и услугах;
- внедрение дополнительной услуги консалтинга для частных клиентов (физических лиц) за счет обеспечения возможности разработки

дизайн-проекта здания/помещения, для производства отделочных работ в котором приобретается продукция ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед».

Для предлагаемого проекта в рамках второго раздела бакалаврской работы разработаны маркетинговый, производственный, организационный планы.

В третьем разделе бакалаврской работы разработан финансовый план реализации стратегии повышения конкурентоспособности компании, в рамках которого определены совокупные затраты на реализацию мероприятий стратегии по повышению конкурентоспособности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед», представлен прогноз динамики выручки и себестоимости продаж предприятия, а также проанализированы и оценены риски предлагаемого проекта.

Разработанные мероприятия по повышению клиентоориентированности ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» в рамках реализации стратегии по усилению конкурентных преимуществ компании будут способствовать:

- формированию имиджа ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» как надежного поставщика ЛКМ вследствие сокращения степени влияния коммерческих рисков на процесс заключения договоров с клиентами;
- улучшению показателей удовлетворенности и лояльности потребителей за счет индивидуального подхода к каждому клиенту в рамках персонифицированной консалтинговой деятельности, обеспечения полноты информации о товарной продукции, ее наличии, действующих скидках, акция, программах лояльности, а также возможности формирования структуры заказа в зависимости от индивидуальных потребностей и располагаемых ресурсов.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Вуец Л.В. Конкурентные стратегии фирмы: учеб.-метод. пособие / сост. Л. В. Вуец. Ижевск : Удмуртский университет, 2022. 52 с.
2. Герасимова В. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия / В.Д. Герасимова. М.: КноРус, 2020. 360 с.
3. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 474 с.
4. Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. М.: Инфра-М, 2018. 512 с.
5. Егоршин А. П. Эффективный маркетинг организации: учебник для вузов / А. П. Егоршин. 2-е изд., доп. и перераб. Нижний Новгород: НИЭМ, 2020. 302 с.
6. Ежова В.А. Методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности предприятий: учебное пособие. / В.А. Ежова. СПб.: ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2020. 37 с.
7. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебное пособие / П. С. Завьялов. Москва : ИНФРА-М, 2019. 336 с.
8. Корнеева И. В. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 436 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. М.: Диалектика, 2019. 496 с.
10. Котляревская И.В. Стратегический маркетинг : учебное пособие. В 2-х ч. / И.В. Котляревская ; Мин-во науки и высшего образования РФ. 3-е изд., перераб. и доп. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. 138 с.
11. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник для бакалавров / под ред. А. Л. Абаева, В. А. Алексунина, М. Т. Гуриевой. 4-е изд.,

перераб. и доп. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. 433 с.

12. Официальный сайт аналитической компании GfK [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.gfk.com/ru/home/>.

13. Официальный сайт ЗАО «Химик» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://chemicalportal.ru//>.

14. Официальный сайт ООО «5 Старс» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://permo.ru//>.

15. Официальный сайт ООО «Бергер Пеинтс Оверсис Лимитед» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://bergerpaints.ru//>.

16. Официальный сайт российского аналитического агентства BusinesStat [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://businesstat.ru/>.

17. Петрулевич Я.С. Основные факторы конкурентоспособности // Форум молодых ученых. 2021. №11 (63). С. 363-369.

18. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие / М. Е. Портер. 7-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 453 с.

19. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 06.07.1999 г. №43н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18609/

20. Тимонина И.А. Концептуальные подходы к определению конкурентоспособности // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 5 (80). С. 103-109.

21. Фатхутдинов Р. А. Организация производства : учебник / Р. А. Фатхутдинов. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2020. 544 с.

22. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/.

23. Фокина О.М. Экономика организации (предприятия) / О.М. Фокина, А.В. Соломка. М.: КноРус, 2018. 486 с.

24. Фомин В. И. Информационный бизнес : учебник и практикум для вузов / В. И. Фомин. 4-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2023. 251 с.

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

26. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Горфинкеля В.Я. М.: Юнити, 2018. 656 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2022 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
Дата (число, месяц, год)	0710001			
Общество с ограниченной ответственностью «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед»	24 03 2023			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	0107008203		
Вид экономической деятельности	по ОКПО по ОКВЭД 2	20.30		
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКПОФ/ОКФС			
Общество с ограниченной ответственностью	по ОКЕИ			
Единица измерения: тыс. руб.				
Местонахождение (адрес): 385132, респ. Адыгея, Тахтамукайский р-н, пгт. Энем, ул. Перова, д. 36, корп. 1				

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ

Пояснение	Наименование показателя	31 декабр На <u>я</u> 20 <u>22</u> г.	На 31 декабря 20 <u>21</u> г.	На 31 декабря 20 <u>20</u> г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	1271	1271	1271
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	69889	63073	58128
	Доходные вложения в материальные ценности	4618	4618	4618
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	80744	91812	99033
	Прочие внеоборотные активы	4335	2495	892
	Итого по разделу I	160858	163269	163942
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	74368	81343	78853
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	105	4195	1392
	Дебиторская задолженность	174715	192480	194059
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	20898	7305	18335
	Прочие оборотные активы	13391	15007	15003
	Итого по разделу II	287962	300334	303157
	БАЛАНС	451904	463603	464014

Рисунок А.1. - Бухгалтерский баланс ООО «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед»

Продолжение Приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснение	Наименование показателя	31	На 31	На 31
		декабр На _____ я 20 22 г.	декабря 20 21 г.	декабря 20 20 г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	13886	13886	13886
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-)	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(698792)	(671009)	(624117)
	Итого по разделу III	(684906)	(657123)	(610231)
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	1124246	1101695	1058574
	Отложенные налоговые обязательства	226	102	135
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	1124472	1101797	1058709
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Кредиторская задолженность	12338	18929	15536
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	12338	18929	15536
	БАЛАНС	451904	463603	464014

Руководитель _____ Бухаргава А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 24 " марта 20 23 г.

Рисунок А.2 - Бухгалтерский баланс ООО «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед»

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах
ООО «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед»

Отчет о финансовых результатах

Январь-
за декабрь 20 22 г.

		Коды		
		0710002		
		24	03	2023
		Дата (число, месяц, год)		
Форма по ОКУД	Общество с ограниченной ответственностью «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед»			
ИНН	0107008203			
по ОКПО				
Идентификационный номер налогоплательщика				
по ОКВЭД 2	20.30			
по ОКФС				
по ОКЕИ				
по ОКФС/ОКОПФ	Общество с ограниченной ответственностью			
по ОКЕИ	Общество с ограниченной ответственностью			
Единица измерения: тыс. руб.				

Пояснение	Наименование показателя	Январь-декабрь	Январь-декабрь
		За декабрь 20 22 г.	За декабрь 20 21 г.
	Выручка	137677	99731
	Себестоимость продаж	(121788)	(102015)
	Валовая прибыль (убыток)	15889	(2284)
	Коммерческие расходы	(-)	(-)
	Управленческие расходы	(44905)	(51829)
	Прибыль (убыток) от продаж	(29016)	(54113)
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	10311	129761
	Прочие расходы	(12061)	(131313)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	(30766)	(55665)
	Налог на прибыль	(6807)	(11101)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	(-)	(-)
	отложенный налог на прибыль	(6807)	(11101)
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	(23959)	(44564)

Рисунок Б.1 - Отчет о финансовых результатах
 ООО «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед» за 2022 год

Продолжение Приложения Б

Форма 0710002 с. 2

Пояснение	Наименование показателя	Январь-	Январь-
		За декабрь	За декабрь
		20 22 г.	20 21 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	(23959)	(44564)
	Справочно		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель _____ Бухарова А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 24 " марта 20 23 г.

Рисунок Б.2 - Отчет о финансовых результатах
 ООО «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед» за 2022 год

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах Январь-декабрь 20 21 г.

	Коды	
Форма по ОКУД	0710002	
Дата (число, месяц, год)	25 03 2022	
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «Бергер Пеинтс Оверсиси Лимитед»</u>	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	0107008203
Вид экономической деятельности <u>Производство красок, лаков и аналогичных материалов для нанесения покрытий, полиграфических красок и мастик</u>	по ОКВЭД 2	20.30
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u>	по ОКФС/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	

Пояснение	Наименование показателя	Январь-декабрь	Январь-декабрь
		За 20 21 г.	За 20 20 г.
	Выручка	99731	79850
	Себестоимость продаж	(102015)	(74145)
	Валовая прибыль (убыток)	(2284)	5705
	Коммерческие расходы	(-)	(-)
	Управленческие расходы	(51829)	(69358)
	Прибыль (убыток) от продаж	(54113)	(63653)
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	129761	238317
	Прочие расходы	(131313)	(240165)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	(55665)	(65501)
	Налог на прибыль	(11101)	(14085)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	(-)	(-)
	отложенный налог на прибыль	(11101)	(14085)
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	(44564)	(68212)

Рисунок Б.3 - Отчет о финансовых результатах
ООО «Бергер Пеинтс Оверсиси Лимитед» за 2021 год

Продолжение Приложения Б

Форма 0710002 с. 2

Пояснение	Наименование показателя	Январь-	Январь-
		За декабрь	За декабрь
		20 21 г.	20 20 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	(44564)	(68212)
	Справочно		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель _____ Бургава А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 25 " марта 20 22 г.

Рисунок Б.4 - Отчет о финансовых результатах
 ООО «Бергер Пеинтс Оверсисис Лимитед» за 2021 год