

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

«Институт финансов, экономики и управления»

(институт)

«Управление инновациями и маркетинг»

(кафедра)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление малым бизнесом

(наименование профиля, специализации)

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Повышение конкурентоспособности торгового предприятия на  
примере ООО «БИЛД»

Студент(ка)

А.Г. Кирьянова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Е. Краснослободцева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

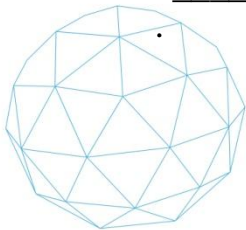
**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой д.т.н., доцент Д.В. Антипов

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

(личная подпись)

«    »                                  2017 г.



Тольятти 2017



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Тема: Повышение конкурентоспособности торгового предприятия на примере  
ООО «БИЛД»

Объём бакалаврской работы 65 страниц, на которых размещены 17 рисунков, 17 таблиц и 29 формул. При написании бакалаврской работы использовалось 35 источников.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, повышение, оценка.

Объектом исследования при написании работы послужила финансово-хозяйственная деятельность ООО «БИЛД».

Предметом исследования работы является оценка конкурентоспособности ООО «БИЛД».

В бакалаврскую работу входит введение, три главы, восемь выводов по написанным главам, итоговое заключение.

Во введении раскрывается актуальность исследования по выбранному направлению, ставится проблема, цель и задачи исследования, определяются объект, предмет научных поисков, формулируется гипотеза, ставятся цель и задачи, указывается методологическая база исследования, его теоретическая, практическая значимости.

В главе первой предложено теоретическое обоснование понятий конкуренция и конкурентоспособность, определены факторы, влияющие на конкурентоспособность, рассмотрены методы анализа конкурентоспособности предприятия.

В выводе по ней подводятся итоги по изучению теоретического материала.

В главе второй осуществляется практическая работа по анализу конкурентоспособности предприятия. Дана общая характеристика предприятия, проведен анализ основных показателей работы предприятия, дана оценка рыночной конкурентоспособности предприятия.

В выводе по ней описываются выявленные проблемы и предложения по их решению.

В главе третьей рассмотрены основные направления повышения конкурентоспособности предприятия. Разработаны предложения по повышению конкурентоспособности предприятия и дана оценка эффективности мероприятий

В выводе описывается экономическая эффективность от предложенных мероприятий.

Заключение посвящено основным выводам и предложениям по повышению конкурентоспособности ООО «БИЛД».

## Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы анализа конкурентоспособности предприятия.....	11
1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия.....	11
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.....	18
1.3 Методы анализа конкурентоспособности предприятия.....	24
2 Анализ конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «БИЛД»).....	29
2.1 Общая характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ основных показателей работы предприятия.....	33
2.3 Оценка рыночной конкурентоспособности предприятия.....	39
3 Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия...	48
3.1 Мотивация сотрудников к обучению.....	48
3.2 Запуск работы интернет-магазина.....	56
3.3 Участие в специализированных выставках.....	60
3.4 Оценка эффективности мероприятий.....	65
Заключение.....	69
Список использованной литературы.....	73
Приложения.....	77

## Введение

Как-то американский маркетолог, основатель и президент консалтинговой фирмы «Trout&Partners» произнес замечательную фразу, ставшую афоризмом. Звучит она так - «Сегодня, когда компания оступает, она сразу слышит за собой дыхание конкурентов, поскольку в современном бизнесе не ходят, а бегают».

Эта фраза очень точно отражает сущность конкуренции. Многие экономисты дают свое определение понятию «конкуренция», и таких определений очень много. Если сформулировать понятие «конкуренции» своими словами, то можно сказать, что это борьба за место под солнцем.

Это понятие присуще только рыночной экономике, где все основано на частной собственности. Некоторые экономисты полагают, что конкуренция должна быть идеальной, то есть на рынке должно быть неограниченное количество продавцов и товаров, и покупатель выбирает сам, у кого покупать, и что покупать.

Но на практике нет идеальной конкуренции. Очень часто в ход идут неценовые, недобросовестные формы конкуренции. Для решения этих проблем, правительство издает специальные законы, создает контролирующие органы. В Российской Федерации за соблюдением антимонопольного законодательства отвечает Федеральная антимонопольная служба России (ФАС).

В России каждый год открываются новые фирмы, регистрируются индивидуальные предприниматели. Наше государство прилагает немало усилий для развития в стране малого и среднего предпринимательства. Но в то же время, найти свободную нишу для занятия бизнесом становится все сложнее. И здесь на первый план выходит конкурентоспособность фирмы или предпринимателя.

Чтобы продолжать борьбу за потребителей, предприятиям необходимо предлагать что-то новое в обслуживании, в товарах, в услугах. Чтобы найти такую «изюминку», необходимо постоянно изучать рынок, собирать информацию, анализировать. На основании полученной информации и ее

анализе, можно принимать решения и разрабатывать стратегии по дальнейшему развитию предприятия.

Таким образом, актуальность выбранной темы, посвященной проблемам конкурентоспособности, обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также управления ими на современном предприятии.

Цель данной работы – провести анализ конкурентоспособности торгового предприятия на рынке и предложить пути ее повышения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятия конкуренции и конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- описать методику оценки конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия;
- дать оценку рыночной конкурентоспособности предприятия;
- разработать предложения по повышению конкурентоспособности предприятия;
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования работы является ООО «БИЛД». Это коммерческая организация, основным видом деятельности которой является розничная и оптовая торговля сантехническим оборудованием.

Предметом исследования является финансово-хозяйственная деятельность предприятия, его внутренняя и внешняя среда.

Научной и методической основой бакалаврской работы, послужили законодательные акты, а также работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам конкуренции и конкурентоспособности.

В рамках системного подхода к исследованию были применены методы анализа и синтеза, группировки и сравнения, моделирования; в практической части использовались расчетно-аналитические методы, методы структурно-динамического анализа.

Выдвигаемые в бакалаврской работе выводы, могут использоваться при выработке научно-обоснованных решений относительно развития новых направлений торговли предприятия, мотивации сотрудников, рекламной компании.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно содержит разработки рекомендаций по улучшению конкурентоспособности предприятия, имеющей огромное значение для дальнейшей деятельности предприятия.

Основные идеи, выводы и рекомендации в бакалаврской работе, формулируются с учетом возможностей их практической реализации на основе анализа. Закономерным результатом такого подхода является возможность практического применения большинства результатов исследования на любом другом предприятии.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе «Теоретические основы анализа конкурентоспособности предприятия» основное внимание уделено сущности конкуренции и конкурентоспособности, рассмотрены различные определения конкуренции и конкурентоспособности, их виды и факторы, также в данном разделе работы представлена методика оценки конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе «Анализ конкурентоспособности предприятия на примере ООО «БИЛД» представлена общая характеристика предприятия, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности, дана оценка конкурентоспособности, проведенная динамическим методом в сравнении с основными конкурентами.

В третьей главе бакалаврской работы разработаны предложения по повышению конкурентоспособности предприятия и дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

# 1 Теоретические основы анализа конкурентоспособности предприятия

## 1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия

Наиболее целостное теоретическое обоснование конкурентной борьбы и ее движущих силах появились в середине 19 века, но теоретические основы конкуренции были заложены в период докапиталистических формаций. Основная заслуга в этом принадлежит представителям классической политэкономии Д. Рикардо, А. Смиту. В поздние периоды значительное развитие теория конкуренции получила благодаря трудам Дж. Кейнса, В. Леонтьева, А. Маршалла, Й. Шумпетера, М. Портера, П. Сраффы, и др. [ 2 ].

Существует огромное количество трактовок понятия «конкуренция».

К примеру, английский экономист Адам Смит предложил под конкуренцией понимать поведенческую категорию, при которой продавцы и покупатели конкурируют на рынке за наиболее выгодные для себя продажи или покупки. Так же Адам Смит считал, что конкуренция - это «невидимая рука» рынка, с помощью которой координируется деятельность участников рынка и основной её целью является извлечение наибольшей прибыли [4].

В своем учебном пособии «Стратегический менеджмент», известный отечественный экономист Р.А. Фатхутдинов, предложил такую формулировку определения конкуренции: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях». Конкуренция - это напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции при соблюдении антимонопольного законодательства, Закона «О защите прав потребителей» [5].

Также, содержательную характеристику конкуренции дали известные французские авторы Жан Клод Колли и Ив Бернар. Конкуренцию они рассматривают через идею полного, свободного и достоверного сопоставления



всех хозяйствующих субъектов в плане, как предложения, так и спроса на товары и услуги [6].

Австрийский экономист Йозеф Алоиз Шумпетер определил конкуренцию как соперничество между старым и новым. Его интересовал вопрос, каким образом происходит замена старых экономических институтов новыми. По его утверждению, процесс эволюции создает механизмы, которые являются оптимальными. Одним из таких механизмов является «конкуренция нововведений», рассмотренная Шумпетером в одной из главных своих работ – в «Теории экономического развития» [7].

Видный австрийский ученый экономист и социолог, представитель неолиберализма, Фридрих Август фон Хайек считал конкуренцию процессом, посредством которого можно получать и передавать знания. Хайек первым стал рассматривать конкуренцию, как способ открытия новых технологий и продуктов, которые могли бы остаться неизвестными без конкуренции. Конкуренция заставляет предпринимателей для получения высокой доли прибыли искать новые производственные мощности, новые рынки сырья, продукты, новые рынки сбыта, которые впоследствии обеспечивают динамическое развитие экономической системы [8].

В Российской Федерации определение «конкуренции» дается в пункте 7 статьи 4 Федерального Закона «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016). Согласно этого закона, «конкуренция – это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [1].

Конкуренция — это процесс взаимосвязи, взаимодействия, но и борьбы между присутствующими на рынке предпринимателями с целью обеспечить для себя лучшие возможности для сбыта своей продукции и удовлетворения широких потребностей покупателей.

Существует множество классификаций конкуренции. Можно разделить их по ряду признаков.

- По масштабам развития:

- индивидуальная (когда один участник рынка стремится подобрать для себя наилучшие условия для купли-продажи товаров и/или услуг);
- местная (соперничество среди предпринимателей на определенной территории);
- отраслевая (борьба идет за получение наибольшей прибыли в одной из отраслей рынка);
- межотраслевая (представители разных отраслей рынка соперничают за привлечение покупателей на свою сторону в целях получения наибольшей прибыли);
- национальная (соперничество отечественных предпринимателей внутри своей страны);
- глобальная (соперничество на мировом рынке представителей различных предприятий, объединений и государств).

- По характеру развития:

- свободная (состояние рынка, при котором отдельные покупатели и продавцы не имеют влияния на цены, но участвуют в ее формировании через спрос и предложение);
- регулируемая (конкуренция регулируется государством, предупреждение монополии);
- ценовая (появляется при искусственном сбивании цен на определенную продукцию);
- неценовая (возникает посредством улучшения качества продукции, усовершенствования технологий производства, внедрения инноваций и нанотехнологий, создания брендов, получения патентов, послепродажный сервис).

- В зависимости от конкурентного равновесия рынка:

- совершенная конкуренция - предоставлена возможность свободно торговать факторами производства; присутствует множество независимых производителей и потребителей; субъекты хозяйствования имеют самостоятельность; продукция сопоставима, однородна; доступна информация о рынке;
  - несовершенная конкуренция - рынком владеет одна или несколько крупных фирм: предприятия ограничены в самостоятельности; продукция дифференцирована и осуществляется контроль за всеми сегментами рынка.
- В зависимости от соотношения спроса и предложения на товары и/или услуги:
- чистая конкуренция (присутствуют большое количество продавцов и покупателей, которые не обладают достаточным влиянием на изменение цены; товары взаимозаменяемые, недифференцированные, цена которых определяется соотношением между спросом и предложением);
  - олигополистическая конкуренция (большая взаимосвязь небольшого числа конкурентов; схожесть товаров и ограниченность их количества;
  - монополистическая конкуренция (множество конкурентов с уравновешенной силой; дифференциация товаров).
- По отношению к отраслям:
- внутриотраслевая конкуренция — конкуренты соперничают за наиболее выгодные условия производства, сбыта своей продукции и получение сверхприбылей в пределах одной отрасли;
  - межотраслевая конкуренция — это конкуренция за более выгодное приложение капитала на основе перераспределения прибыли между предпринимателями различных отраслей.
- В соответствии с потребностью, заложенной в основе товара:
- горизонтальная конкуренция — это конкуренция между производителями одного и того же вида товара;
  - вертикальная конкуренция — это конкуренция между производителями разных товаров, способных удовлетворить одну и ту же потребность покупателя [9].

С понятием конкуренции очень тесно связано понятие конкурентоспособности.

Конкурентоспособностью в экономической литературе считается способность продукции, товара и услуг соответствовать рыночным требованиям. Товары и услуги, которые обладают качественными параметрами и определенными потребительскими свойствами, в свою очередь, представляют собой концентрированное отражение организационно-управленческих, научно-технических, маркетинговых, производственных, экономических и иных возможностей страны или конкретного производителя.

Иерархию отношений понятий конкурентоспособность и конкуренция можно изобразить графически. Тогда конкуренция будет находится на высшем уровне, потом конкурентоспособность, а затем конкурентные стратегии и конкурентные преимущества. Иерархическая связь данных понятий в системе конкурентных отношений показана на рисунке 1.1.

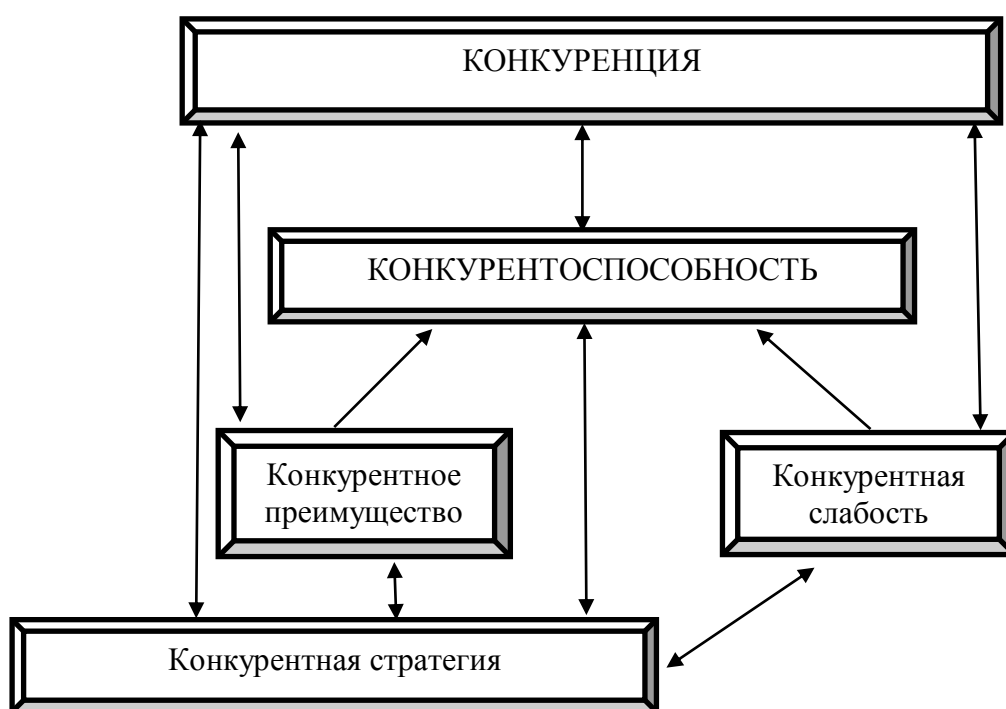


Рисунок 1.1 - Иерархия основных понятий в системе конкурентных отношений

Конкурентоспособность можно рассматривать на различных уровнях - макроуровень (страна), мезоуровень (отрасль), микроуровень (конкурентоспособность предприятия) и товарный (конкурентоспособность товара). Уровни конкурентоспособности представим в таблице 1.

Таблица 1 - Характеристика уровней конкурентоспособности

Уровень	Объект или субъект	Факторы
макроуровень	регион, страна	- конкурентоспособность промышленности и отраслей народного хозяйства - научно-технический уровень - инвестиционный климат
мезоуровень	отрасль, объединения предприятий	- влияние внешней среды - взаимодействие между элементами системы - внутренняя структура отрасли - конкурентоспособность отдельных элементов
микроуровень	производственное предприятие, организация, фирма	- эффективность производственной деятельности - эффективность организации и сбыта - сравнительная конкурентоспособность продукции - финансовые показатели деятельности
товарный уровень	товары, работы, услуги	- цена - качество товара - соответствие спросу

Каждый уровень конкурентоспособности имеет свои отличительные черты и особенности. Они подтверждают целесообразность и правомерность такого деления. И в то же время, все уровни конкурентоспособности обеспечивают и определяют, и дополняют друг друга, они взаимосвязаны [16].

Экономические аспекты конкурентоспособности отражаются в конкурентоспособности отдельного товара и конкурентоспособности фирмы.

Конкурентным является товар, который обладает таким комплексом потребительских и стоимостных свойств, который сможет обеспечить ему

коммерческий успех и позволит прибыльно продать его в условиях предложения широкого ассортимента аналогов.

От возможностей конкретного товаропроизводителя будет зависеть и конкурентоспособность выпускаемого им товара. Именно его потребительские и качественные характеристики, по сравнению с аналогами, будут определять успех на внутреннем и внешнем рынках.

Конкурентоспособность зависит от ряда факторов, важнейшими из которых являются издержки производства, производительность и интенсивность труда, которые оказывают влияние на стоимость и качество изделия.

Конкурентоспособность предприятия определяется с позиций сравнительной выгоды. К примеру, на рынке всегда присутствует стремление индивидуального субъекта рынка приобрести товар или услугу там, где они дешевле, а продать тому, кто предложит более высокую цену. Такое поведение присуще не только отношениям на внутреннем рынке, но и в международной торговле. Если товаропроизводитель или продавец не может продать свою продукцию или услуги по рыночным ценам, это означает, что данная фирма неконкурентоспособна. В случае, когда фирма имеет возможность расширить свое присутствие на внутреннем или внешнем рынке, то у нее имеется потенциальная конкурентоспособность. Если же субъект рынка сможет длительное время выдержать конкуренцию, расширить и развить свое производство, а также увеличить рынки сбыта своего товара, тогда этот субъект является конкурентоспособным.

Конкурентоспособность можно повысить не только в результате сокращения издержек производства данного конкретного продукта, а и в результате проведения государством определенной экономической, торговой и аграрной политики [10].

Таким образом, можно констатировать, что любая компания, присутствующая на рынке, встречается с большим числом конкурентов. В таких условиях, для любой компании главным является конкурентоспособность

самой компании и конкурентоспособность ее товара. В этом случае становится необходимостью проведение исследований таких важных категорий, как конкуренция и конкурентоспособность. Победа в конкурентной борьбе будет одержана теми предприятиями, которые будут постоянно анализировать конкурентную ситуацию в отрасли и оценивать свою конкурентоспособность.

## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Факторы конкурентоспособности – это явления и процессы деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, вызывающие изменение абсолютных и относительных величин затрат на производство, что в результате приводит к изменению уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы способны менять конкурентность фирмы и в сторону повышения, и в сторону снижения. Они способствуют трансформации возможностей в действительность. Факторы могут определять способы и средства использования резервов конкурентоспособности. Но также необходимо понимать, что присутствие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. В зависимости от того, насколько эффективно используются факторы и будет зависеть получение конкурентного преимущества.

По мнению отечественных экономистов (Фатхутдинова Р., Селезнева А., Ермолова М.), к ключевым факторам рыночного успеха относятся: финансовая стабильность предприятия; возможность кредитования; платежеспособность покупателей; наличие высококвалифицированных кадров; обладание передовыми технологиями; наличие собственной базы для научных, исследовательских и опытно-конструкторских разработок и степень расходов на них; обладание сбытовой сетью и средствами стимулирования сбыта; способность к ценовому и продуктовому маневрированию; обеспеченность информацией; действенность рекламы [13].

Для классификации факторов конкурентоспособности предприятия существует множество способов, которые зависят от целей исследования, от

экономической ситуации, в которой они будут проводиться, и от поставленных задач, которые необходимо решить.

Для того, чтобы лучше понимать факторы конкурентоспособности, необходимо рассмотреть их основные классификации, которые существуют в современной зарубежной и отечественной экономической литературе.

В работах М. Портера было представлено наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности. В своих изысканиях, Портер выделил 4 системы факторов конкурентоспособности. Эти системы получили название «конкурентного ромба Портера»: Сюда вошли: состояние спроса, структура и соперничество фирм, состояние факторов производства, стратегия, состояние смежных и вспомогательных отраслей (рисунок 1.2). При чем именно рост производительности труда, Портер считает главным фактором роста конкурентоспособности. И он предлагает рассматривать производительность не экономики в целом, а конкретной отрасли [14].

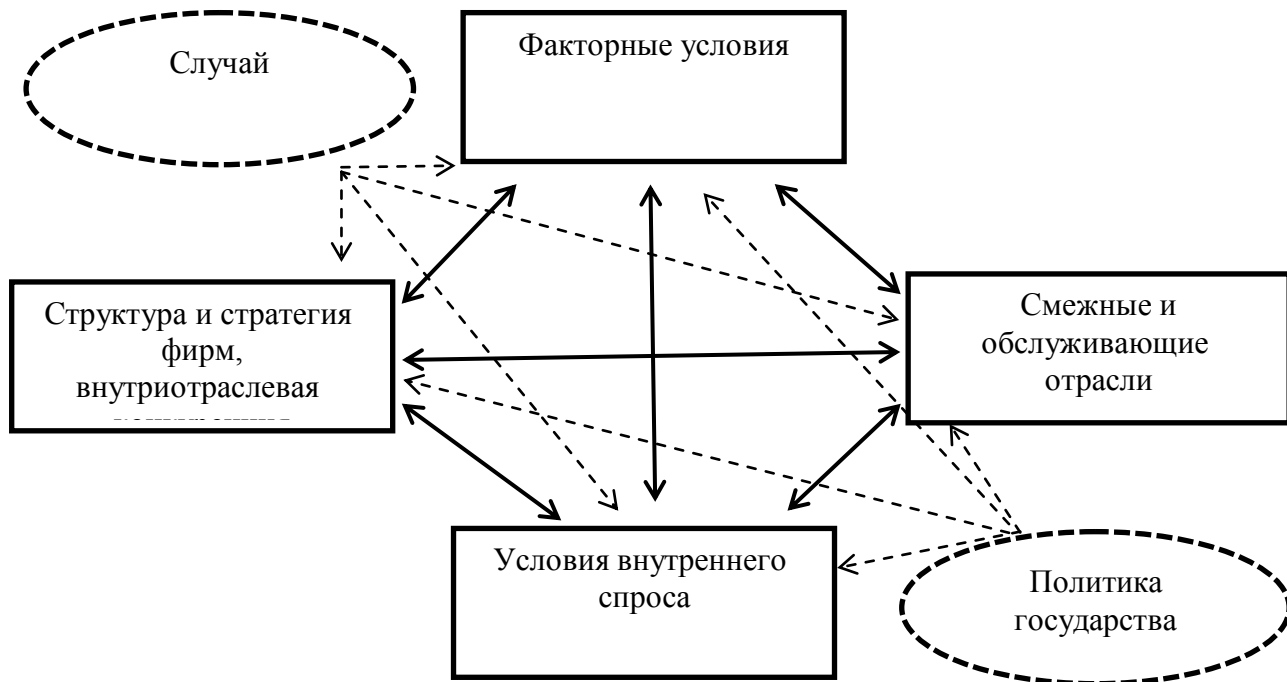


Рисунок 1.2 - Конкурентный ромб Портера



Кроме того, М. Портер предложил делить факторы конкурентоспособности на несколько типов.

- На основные и развитые:

- основные факторы – это географическое положение страны, природные ресурсы, условия климата, полуквалифицированная и неквалифицированная рабочая сила;
- развитые факторы - использование высокотехнологичных производств, высококвалифицированных кадров, обеспечение современной инфраструктурой обмена информацией.

Следует заметить, что деление факторов на развитые и основные, более чем условно. Для создания основных факторов требуются совсем небольшие частные или государственные инвестиции. Эти факторы существуют объективно. Как правило, создаваемые ими преимущества нестойки, а прибыль от использования минимальна. По большей части, они имеют значение для тех отраслей, где в основном применяется стандартизованная технология, например, добывающих и перерабатывающих. Развитые факторы имеют гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности. Они требуют значительных и продолжительных по времени вложений капитала и человеческих ресурсов. Для их создания необходимо использование высококвалифицированных кадров и наукоемких технологий.

Следующим принципом деления факторов, является степень их специализации.

- Общие и специализированные:

- к общим факторам относятся: инфраструктура, персонал, имеющий высшее образование. Эти факторы могут использоваться в широком диапазоне отраслей. Они дают возможность получить ограниченные конкурентные преимущества и присутствуют у значительного количества субъектов экономики.
- для специализированных факторов характерно наличие узкоспециализированного персонала, специфичная инфраструктура,

программное обеспечение для отдельных отраслей знаний и другие факторы, которые могут применяться только в одной или ограниченном числе отраслей. Специализированные факторы, в основе которых лежат общие, создают более крепкую долговременную платформу для обеспечения конкурентоспособности фирмы. Для создания таких факторов финансирование является более целенаправленным и часто более рискованным [15].

Проанализировав все классификации, можно всю совокупность факторов конкурентоспособности по отношению к самому предприятию разделить

- на внутренние и внешние:

- внутренние факторы – это объективные критерии, которыми определяются возможности предприятия обеспечить собственную конкурентоспособность. По классификации В.А. Динеса и Н.С. Яшина к внутренним факторам относятся:

- уровни материально-технического обеспечения, осуществляемых погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг в соответствии с требованиями, технического обслуживания в пост-производственный период, сервисного, гарантийного и пост гарантийного обслуживания;
- потенциал финансово-экономический, научно-технический, кадровый, маркетинговых служб, производственно-технологический;
- эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта, производственного контроля, обследований, испытаний;
- условия упаковки продукции, ее хранения и транспортировки;
- выбор оптимальной технологии производства, подготовка и разработка производственных процессов.

- к внешним факторам относятся:

- стабильность политической системы страны;
- качественная инфраструктура региона, в которой находится организация;
- современная информационная сеть страны;

- благоприятный климат страны [15].

Последователи теории Портера внесли к его системе дополнения. Они предложили разбить внешние факторы:

- на уровни воздействия: мега-, макро-, мезо- и микро- уровни;
- по степени контроля со стороны предприятия и государства: неконтролируемые государством; контролируемые государством и неконтролируемые предприятием; контролируемые предприятием;
- факторы микроуровня разбить в соответствии с пятью силами конкуренции Майкла Портера, представленной на рисунке 1.3;
- внутренние факторы предлагается разбить по видам ресурсов на финансовые, трудовые, технологические, технические, организационные. Классификация факторов конкурентоспособности представлена на рисунке 1.4 (Приложение А) [16].

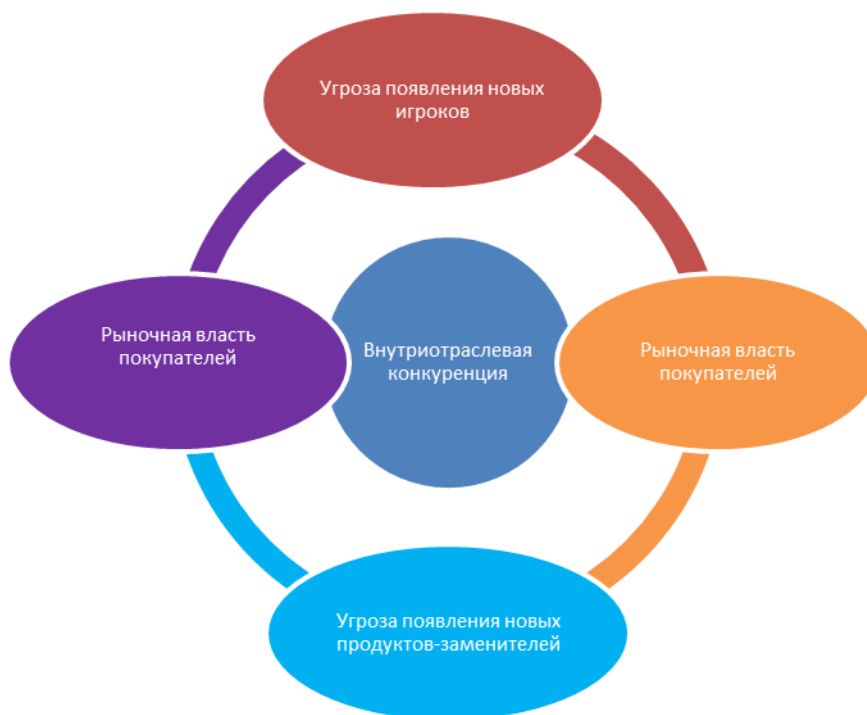


Рисунок 1.3 - Пять сил конкуренции Портера

Французские экономисты А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе, считают, что, сталкиваясь с внутренней и международной конкуренцией, предприятию нужно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам:

- концепции товаров и услуг, на которых основывается деятельность предприятия;
- качество, соответствующее продукту высокого уровня товаров-лидеров на рынке, выявленных путем опросов и сравнительных тестов;
- возможная наценка товара;
- финансы – как собственные, так и заемные;
- коммерческие методы и средства деятельности торговли;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, которая позволяет предприятию иметь позитивные отношения с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая говорит о его способности не только предвидеть потребности будущих покупателей, но и убеждать их в исключительных возможностях организации удовлетворять эти запросы.

Таким образом, факторы, имеющие влияние на конкурентоспособность предприятия в целом, подразделяют на внешние и внутренние. Ко внешней среде относятся все условия и факторы, возникшие в окружающей среде и не зависящие от деятельности конкретного предприятия, но влияющие на её функционирование. Внутренняя же среда является результатом принятия управленческих решений и возникает в процессе работы фирмы. Анализ факторов внешней и внутренней среды позволит выявить потенциально сильные и слабые стороны предприятия и вовремя принять необходимые решения. При наличии развитых и специализированных факторов, можно достичь наибольшей степени повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

### 1.3 Методы анализа конкурентоспособности предприятия

Для анализа конкурентных позиций организации на рынке необходимо выяснить ее сильные и слабые стороны, а также наличие факторов, которые могут в той или иной степени воздействовать на отношение покупателя к фирме и, соответственно, изменения его доли в продажах на определенном товарном рынке.

Анализ конкурентоспособности позволяет решить следующие задачи:

- изучение факторов, воздействующих на ее уровень;
- оценка и прогнозирование конкурентоспособности продукции;
- разработка мер по обеспечению необходимого уровня конкурентоспособности продукции.

Для получения качественного анализа и оценки конкурентоспособности продукции, необходимо совмещать применение теоретических и прикладных методов, а также включать в себя решение следующих проблем:

- изучить запросы и предпочтения потенциальных покупателей продукции;
- организовать мониторинг рынка с целью получить информацию об условиях сбыта продукции, фирмах и товарах-конкурентах;
- разработать единую систему показателей качества продукции;
- сформировать множество факторов, влияющих на конкурентоспособность и определить их взаимосвязь;
- сформировать общие подходы к количественной оценке конкурентоспособности продукции, разработать частные методы, алгоритмы и процедуры решения задач;
- проанализировать динамику конкурентоспособности продукции в целом и факторов, ее определяющих;
- определить уровень конкурентоспособности продукции, обеспечивающей заданный объем прибыли или необходимую долю рынка [17].

Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности многогранны и сложны. Над этой проблемой работали такие отечественные и зарубежные

ученые, как Багиев Г.Л., Глухов А.В., Завьялов П.С., Голубков Е.П., Захаров А.Н., Котлер Ф., Кулибанов В.В., Федорович В.А., Ахматова М.В., Черняк В.З., Чубинский А.Н., Шеметов В.Г. и другие. Они внесли свой вклад в разработку теоретических и методических аспектов оценки конкурентоспособности предприятия.

На сегодняшний день, самые известные модели и методы оценки конкурентоспособности предприятия разделить можно на две группы: расчетные и теоретические. К расчетным относятся - оценка на основе расчета доли рынка, метод рейтинговой оценки, метод оценки на основе потребительской стоимости, метод оценки на основе теории эффективной конкуренции. К теоретическим - матрица БКГ, модель «Привлекательность – преимущества в конкуренции», матрица конкуренции по М. Портеру, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия».

Авторы Баяскаланов А.Б. и Баяскаланова Т.А., составили сводную таблицу с результатами исследований методов оценки конкурентоспособности предприятий. Данная классификация, представленная в Таблице 2 (Приложение Б), делает систему оценок конкурентоспособности предприятия наглядной [19].

Рассмотрим более подробно теоретические методы анализа и оценки конкурентоспособности.

Матрица БКГ (рисунок 1.5) появилась благодаря разработкам экспертов Бостонской консалтинговой группы в конце 1960-х годов, которой руководил Брюс Хендерсон. Благодаря именно этой компании, матрица получила свое название. Эта матрица стала одной из первых инструментов портфельного анализа. Став простым, но эффективным инструментом, матрица БКГ позволяет выявлять не только наиболее перспективные, но и самые слабые продукты или подразделения предприятия [18].

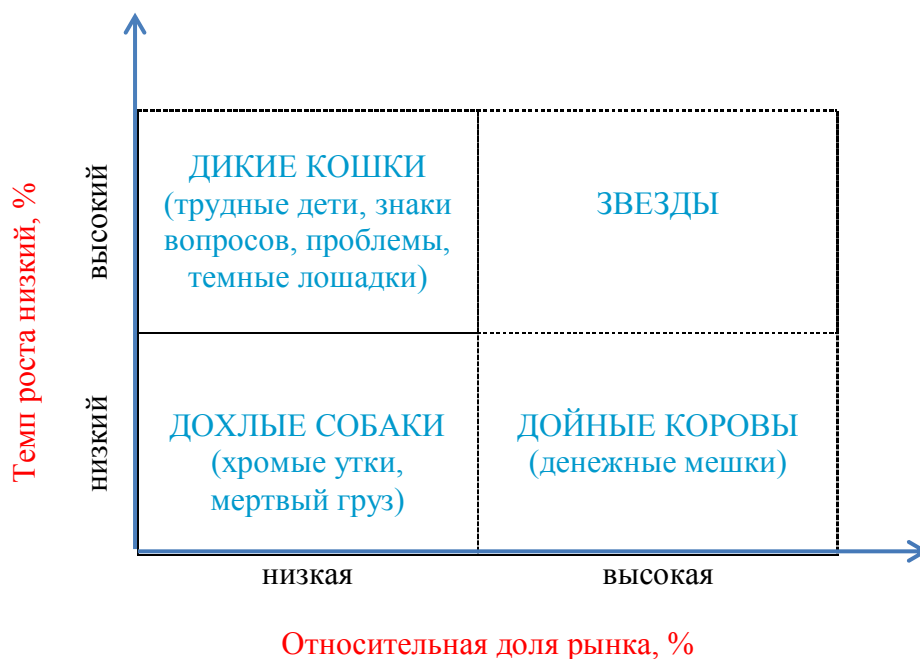


Рисунок 1.5 - Матрица БКГ

Этот инструмент теоретически обоснован. В его основе заложены две концепции: эффект масштаба производства или кривой обучения и жизненный цикл товара.

Вертикальная ось на матрице отображает рост спроса, а горизонтальная ось - долю рынка. Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании [19].

Звезды - для них характерно обладание самыми высокими темпами роста на рынке. Они владеют наибольшей долей на рынке. Перспективны, популярны, привлекательны, развиваются быстро, но требуют значительных инвестиций в себя. Со временем, рост «звезд» начнет замедляться и тогда они превратятся в «дойных коров».

Дойные коровы (или «денежные мешки»). Для этой категории характерна большая доля рынка, но при низком темпе его роста. Больших инвестиций «дойные коровы» не требуют, при этом принося стабильный и высокий доход. Компания этот доход может направить на финансирования других проектов. Поэтому и возникло такое название, так как эти продукты фактически «доют».

Дикие кошки (еще их называют «проблемы», «знаки вопроса», «трудные дети», «темные лошадки»). Здесь все наоборот. Доля рынка относительно маленькая, а темпы роста продаж высокие. Для увеличения их рыночной доли потребуются большие усилия и затраты. Поэтому компании необходимо провести тщательный анализ матрицы БКГ и сделать вывод, способны ли «темные лошадки» стать «звездами», есть-ли смысл в них вкладываться. Так как, картина в их случае очень неясная, а ставки высокие, их и назвали «темными лошадками».

Дохлые собаки («мертвый груз», «хромые утки»). Для этой категории все плохо. На рынке у них низкая относительная доля при низких темпах роста рынка. Приносимый ими доход и рентабельность малы. В лучшем случае, они самокупаются, но не более. Перспектив на будущее нет. Если без них можно обойтись, то от «дохлых собак» необходимо избавляться или хотя-бы прекратить их финансирование [18].

Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия». Для сравнительной оценки данный метод является самым удобным способом. Его плюсы в том, что он прост и понятен. Этот метод дает возможность сравнивать предприятия или товары и/или услуги, представлен на рисунке 1.6.

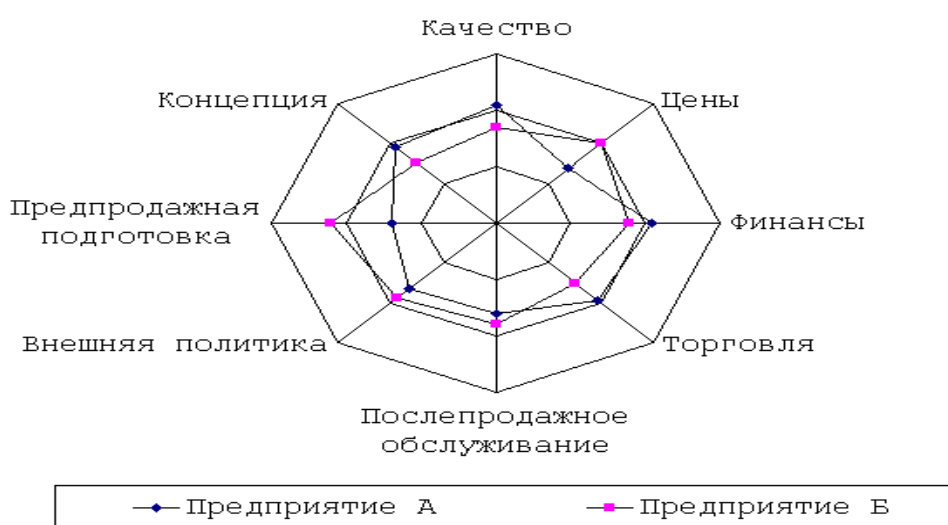


Рисунок 1.6 - Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия»



Построение многоугольника конкурентоспособности производится на основании различных параметров, изображенных в виде векторов, которые исходят из одной точки и направлены в разные стороны:

- цена продукта (услуги);
- основная идея товаров и/или услуг;
- уровень квалифицированности персонала на всех этапах;
- послепродажное сервисное обслуживание;
- наличие фирменных магазинов, салонов, шоу-румов и т.д.;
- финансы предприятия, собственные и заемные;
- наличие опыта предприятия, степень новизны выпускаемого или продаваемого продукта;
- степень информационного воздействия на потребителя (веб-сайт, реклама).

Надо понимать, что оси имеют примерные значения, так как каждое предприятие, и каждый товар и/или услуга обладают персональными особенностями, которые обусловлены различными сферами производства.

Но все же и этот простой метод графического многоугольника конкурентоспособности имеет некоторые недостатки. К примеру, этот метод не учитывает недобросовестные методы борьбы за потребителя, также нет возможности предугадать, какая перспектива в будущем у продукта или услуги [20].

Таким образом, можно сделать вывод, что до настоящего времени не разработано универсальной методики для проведения комплексной оценки конкурентоспособности предприятия. Каждая существующая методика имеет свои плюсы и свои недостатки. Для корректной оценки конкурентоспособности и получения объективной информации, нужно использовать несколько методов исследования и проводить анализ через определенные промежутки времени.

## 2 Анализ конкурентоспособности предприятия на примере ООО «БИЛД»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Компания «БИЛД» была основана 27 апреля 1993 г. Матершевым В.В., в форме товарищества с ограниченной ответственностью. В процессе деятельности было реорганизовано в Закрытое акционерное общество. Название компании было выбрано созвучным английскому слову «build» («строение, конструкция, строить, возводить» и т.д.), поскольку изначально основным видом ее деятельности являлась оптовая торговля стройматериалами.

К 1997 году торговый профиль компании окончательно сформировался и «БИЛД» стал крупным игроком на региональном рынке оптовой торговли сантехническим оборудованием.

В 1998 году «БИЛД» начал развивать свою собственную розничную торговую сеть. Наименование «БИЛД» приобрело известность в городе Ростове-на-Дону, Ростовской области и в соседних регионах.

В 2004 году был официально зарегистрирован в Роспатенте товарный знак. Дополненное значком ®, стилизованное изображение птицы и слово «БИЛД», выполненные в «фирменном» салатном цвете, присутствуют на всех вывесках магазинов и производственно-складских баз, на грузовых автомобилях, принадлежащих компании – от крупнотоннажной фуры до небольших доставочных машин формата «Газели». В таком же стиле выполнен сайт организации bild.ru.

Общество с ограниченной ответственностью «БИЛД» (ООО «БИЛД»), создано 12.02.2014г. вследствие реорганизации ЗАО «БИЛД». Учредителями являются 5 человек.

Основным видом деятельности предприятия является:

- торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием (ОКВЭД 46.73.3).

Дополнительными видами деятельности являются:

- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха (ОКВЭД 43.22);

- торговля оптовая водопроводным и отопительным оборудованием и санитарно-технической арматурой (ОКВЭД 46.74.2);
- торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.52.5);
- торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.54);
- перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами (ОКВЭД 49.41.2);
- хранение и складирование прочих грузов (ОКВЭД 52.10.4).

Основная продукция ООО «БИЛД» - это сантехнические товары, оборудование и аксессуары для ванных комнат, кухонь, водопроводных и канализационных систем, представленных в различных ценовых сегментах — «эконом», «комфорт», а также «премиум» класса.

Товарная линейка ООО «БИЛД» предлагает бренды российских и зарубежных производителей.

Целью функционирования ООО «БИЛД» является получение прибыли. Основной задачей – обеспечение заданного уровня прибыли и высокой конкурентоспособности.

ООО «БИЛД» осуществляет оптовую и розничную торговлю. В розничной сети 6 магазинов в разных районах города. Бесперебойную работу магазинов обеспечивают отделы закупок, маркетинга, сервисный центр, бухгалтерия. Для эффективного управления всеми структурами фирмы, была разработана и внедрена организационная структура, представленная на рисунке В.1 (Приложение В).

Конкурентные преимущества ООО «БИЛД» можно разделить на две группы – основные и дополнительные.

Основные преимущества:

- бесплатная доставка по городу и пригороду;
- возможность подъёма, занос в дом. Доставщики осуществляют подъем на этаж и занос товара в дом. Эта услуга платная;

- оплата товара при доставке. Являясь клиентом магазина ООО «БИЛД», можно оплатить выбранный товар наличными при доставке товара к покупателю домой;
- гарантийное и после гарантийное обслуживание товара. Приобретая сантехнику в магазинах ООО «БИЛД», покупатель получает гарантийное и после гарантийное обслуживание в сервисном центре «БИЛД», который является авторизованным сервисным центром следующих производителей: Roca, Jika, Laufen, Santek, Haier, Ariston (только ВДН), Aquatek, Vidima, Smart, Zenta, Акватон, Ideal Standard, Oras, Santeri, Geberit, Iddis, Milardo, Berholm, Grohe, Ravak, Hansgrohe;
- монтаж сантехнического оборудования сервисным центром. Высококвалифицированные специалисты сервисного центра производят монтаж и установку сантехнического оборудования;
- наличие товара на складах. Практически любой товар, выставленный в магазинах ООО «БИЛД», есть в наличии на складе. После оплаты забрать товар можно самим или заказать доставку;
- гибкая система скидок на любой товар. Необычная система скидок отличает магазин ООО «БИЛД» от конкурентов. Все зависит от общей суммы покупки: чем больше сумма покупки, тем выше процент скидки. В дальнейшем, покупая товар, можно воспользоваться своей скидкой, предоставив товарно-кассовые чеки, на ранее приобретенный товар;
- обмен и возврат товара в течение 90 дней (только для товаров складской программы).

Дополнительные преимущества:

- наличие бонусной системы для сантехников. Сантехники, работающие с магазином ООО «БИЛД», получают дополнительный заработок;
- квалифицированная консультация. В магазине работают квалифицированные специалисты, которые проконсультируют и покупатель может быть уверен, что купит именно то, что нужно;
- возможность безналичного расчета;

- возможность приобретения товара по каталогу под заказ. Можно приобрести любое понравившееся сантехническое изделие самых известных в мире производителей сантехники, таких как Roca, Laufen, Duravit, Ideal Standard, Jacob Delafon, и Gustavsberg, Keramag и др., под заказ;
- сеть магазинов в разных районах города;
- возможность комплексной покупки для ванной комнаты. В магазине «БИЛД» можно приобрести всё для ванной комнаты — от инженерного оборудования (трубы, фитинги, насосы, радиаторы) до сан фаянса и гидромассажных ванн. Огромное разнообразие сантехнического оборудования позволит приобрести все, что нужно для ванной комнаты в одном магазине;
- возможность дистанционного заказа по телефону с оплатой на месте, в ситуации, когда покупатель в торговом зале не готов приобрести товар;
- прямые поставки товаров от ведущих российских мировых производителей сантехнического оборудования.

Сантехническое оборудование является широко востребованным, соответственно конкуренция на данном торговом рынке высока.

Конкуренентов ООО «БИЛД» можно условно разделить на 5 групп:

1. Специализированные магазины - это магазины, торгующие ограниченным количеством групп товаров, но с богатым ассортиментом внутри каждой товарной группы. Как правило, они предназначены для узкого круга покупателей.

На рынке Ростова-на-Дону можно выделить три основные группы специализированных магазинов:

а) магазины, где основной ассортимент — керамическая настенная и напольная плитка, а сантехника является сопутствующим товаром (Терра, Квадрат, Kerama Marazzi);

б) магазин имеет широкий ассортимент сантехнического товара (Сантехопт);

в) магазины, где специализация - отопление, водоснабжение, а сантехника является сопутствующим товаром (Симеон, Термоклуб, Сантехник);

2. Универсальные магазины (Ваш Дом, Ростехнострой, ХДМ-Юг).

3. DIY «do it yourself - перевод с англ.- сделай сам» - магазины самообслуживания (Леруа Мерлен, Castorama).

4. Интернет-магазины.

5. Строительные рынки.

Под понятием «рынок» мы рассматриваем строительные рынки города Ростова-на-Дону» («Алмаз», «Атлант»), где осуществляется торговля строительными материалами индивидуальными предпринимателями в малых объемах. Эти предприниматели могут являться оптовыми клиентами компании «БИЛД» и составляют конкуренцию только в розничной торговле.

Таким образом, в соответствии с критериями отнесения к предпринимательству, ООО «БИЛД», относится к среднему бизнесу, так как количество сотрудников превышает 100 человек и в 2016 выручка превысила 800 млн. рублей. Занимает лидирующее положение на рынке сантехнической продукции г. Ростова-на-Дону. Имеет несколько розничных магазинов, в том числе и магазин премиум-класса. ООО «БИЛД» ведет розничную и оптовую торговлю. Обеспечен офисными, складскими помещениями, автопарком.

## 2.2 Анализ основных показателей работы предприятия

Любой финансовый анализ начинается с анализа бухгалтерской отчетности. Сведения, содержащиеся в бухгалтерской отчетности, имеют комплексный характер, так как отражают разные аспекты одних и тех-же хозяйственных операций и явлений. К примеру, данные, представленные в Балансе предприятия, его еще называют форма № 1, дополняют сведения, содержащиеся в Отчете о прибылях и убытках - форма № 2 и наоборот. Для удобства проведения анализа, сведем экономические показатели деятельности ООО «БИЛД», используя информацию из Формы № 1 и Формы № 2 ООО «БИЛД» (Приложение Г.1- Г.2) за 2014 – 2016гг. в таблицу 3 (Приложение Д).

Анализ финансового состояния компании направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточных

финансовых средств и платежеспособностью компании. Финансовые показатели можно объединить в следующие четыре группы:

Первая группа - это показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности:

- общая рентабельность предприятия по формуле:

$$\text{Рент}_{\text{общ}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{активы}} \quad (2.1)$$

Произведем расчет по годам:

$$\text{Рент}_{\text{общ}2014} = \frac{16\,986}{236\,680} \cdot 100 = 7,17 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{общ}2015} = \frac{18\,714}{262\,260} \cdot 100 = 7,13 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{общ}2016} = \frac{20\,156}{286\,980} \cdot 100 = 7,02 \%$$

- чистая рентабельность предприятия по формуле:

$$\text{Рент}_{\text{чист}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{активы}} \quad (2.2)$$

Произведем расчет по годам:

$$\text{Рент}_{\text{чист}2014} = \frac{13\,410}{236\,680} \cdot 100 = 5,66 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{чист}2015} = \frac{14\,840}{262\,260} \cdot 100 = 5,65 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{чист}2016} = \frac{15\,652}{286\,980} \cdot 100 = 5,45 \%$$

- рентабельность собственного капитала по формуле [22]:

$$\text{Рент}_{\text{СК}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}} \quad (2.3)$$

Произведем расчет по годам:

$$\text{Рент}_{\text{СК}2014} = \frac{13\,410}{106\,566} \cdot 100 = 12,58 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{СК}2015} = \frac{14\,840}{113\,406} \cdot 100 = 13,08 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{СК}2016} = \frac{15\,652}{129\,058} \cdot 100 = 12,13 \%$$

Коэффициент общей рентабельности предприятия показывает, сколько средств было привлечено фирмой для получения каждого рубля прибыли.

Коэффициент чистой рентабельности показывает, какое влияние на доходность предприятия оказывают налоговые отчисления и прочие платежи из получаемой прибыли.

Данные коэффициенты являются важным показателем конкурентоспособности предприятия. Чем выше значение коэффициента, тем лучше [23].

Проведенный анализ рентабельности в динамике показывает, что в 2016г. рентабельность по сравнению с 2014г. снизилась. В сравнении со среднеотраслевым показателем, который в торговле равен 9 [21], рентабельность ООО «БИЛД» ниже среднего.

Вторая группа - это показатели оценки эффективности управления:  
- рентабельность продаж по формуле:

$$\text{Рент}_{\text{прод}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{объем реализованной продукции}} \quad (2.4)$$

Произведем расчет по годам:

$$\text{Рент}_{\text{прод}2014} = \frac{13\,410}{731\,344} \cdot 100 = 1,59 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{прод}2015} = \frac{14\,840}{751\,745} \cdot 100 = 1,97 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{прод}2016} = \frac{15\,652}{844\,597} \cdot 100 = 1,85 \%$$

Коэффициент рентабельности продаж показывает, сколько рублей чистой прибыли принес каждый рубль стоимости, реализованной продукции. Данный показатель признается более важным для целей финансового анализа, чем следующий. Чем выше значение коэффициента, тем лучше [23].

- рентабельность реализованной продукции по формуле:

$$\text{Рент}_{\text{рп}} = \frac{\text{общая прибыль}}{\text{объем реализованной продукции}} \quad (2.5)$$

Произведем расчет по годам:



$$\text{Рент}_{\text{рп}2014} = \frac{16\,986}{731\,344} \cdot 100 = 2,32 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{рп}2015} = \frac{18\,714}{751\,745} \cdot 100 = 2,49 \%$$

$$\text{Рент}_{\text{рп}2016} = \frac{20\,156}{844\,597} \cdot 100 = 2,39 \%$$

Данный коэффициент показывает способность предприятия контролировать себестоимость реализованной продукции, а именно часть денежных средств, необходимых для оплаты текущих расходов, возникающих в процессе его производственной деятельности; политику ценообразования. Таким образом, чем выше значение коэффициента рентабельности реализации как отношения валовой прибыли к выручке от реализации, тем меньше доля себестоимости продукции в составе выручки от реализации.

Отрицательная динамика данного коэффициента может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен, а также усиления контроля над расходованием материально-производственных запасов.

Третья группа - это показатели оценки ликвидности:

- текущий коэффициент ликвидности по формуле:

$$\text{КозфФ}_{\text{тл}} = \frac{\text{оборотные средства}}{\text{срочные обязательства}} \quad (2.6)$$

Произведем расчет по годам:

$$\text{КозфФ}_{\text{тл}2014} = \frac{(236\,680 - 34\,975)}{107\,657} = 1,87$$

$$\text{КозфФ}_{\text{тл}2015} = \frac{(262\,260 - 34\,550)}{116\,832} = 1,95$$

$$\text{КозфФ}_{\text{тл}2016} = \frac{(286\,980 - 38\,923)}{134\,718} = 1,84$$

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке. Нормальным считается значение коэффициента 1.5 - 2.5, в

зависимости от отрасли экономики. Значение ниже 1, говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала [24]. В нашем случае текущая ликвидность снизилась по сравнению с 2015 годом, но выросла по сравнению с 2014г. и находится в пределах нормы.

- коэффициент автономии по формуле:

$$\text{Кэфф}_{\text{авт}} = \frac{\text{собственные средства}}{\text{валюта баланса}} \quad (2.7)$$

Произведем расчет по годам:

$$\text{Кэфф}_{\text{авт}2014} = \frac{106\,566}{236\,680} = 0,45$$

$$\text{Кэфф}_{\text{авт}2015} = \frac{113\,406}{262\,260} = 0,43$$

$$\text{Кэфф}_{\text{авт}2016} = \frac{129\,058}{286\,980} = 0,45$$

Коэффициент автономии еще называют коэффициентом финансовой независимости, данный показатель характеризует отношение собственного капитала предприятия к общей сумме активов фирмы. Является одним из классических показателей, характеризующих независимость предприятия от финансовых институтов (кредиторов). Высокие значения коэффициента автономии показывают высокую степень зависимости предприятия от кредитов и займов и низкую финансовую устойчивость, потому что любые непредвиденные платежи могут вызвать сбои в эффективности работы всего предприятия [25]. Коэффициент автономии описывает структуру капитала предприятия и является важным показателем финансовой устойчивости организации. В экономической литературе можно встретить разные нормативы для коэффициента автономии — от 0,3 до 0,7. Широкий разброс объясняется тем, что автономия предприятия во многом определяется его отраслью [26].

В ООО «БИЛД» коэффициент автономии находится на уровне 0,45, что говорит о стабильной финансовой устойчивости.

- обеспеченность запасов собственными оборотными средствами по формуле:

$$\text{КозфФ}_{\text{обесп.зап}} = \frac{\text{собственные оборотные средства}}{\text{запасы}} \quad (2.8)$$

Произведем расчет по годам:

$$\text{КозфФ}_{\text{обесп.зап}2014} = \frac{106\,566 + 22\,439 - 34\,975}{139\,792} = 0,67$$

$$\text{КозфФ}_{\text{обесп.зап}2015} = \frac{113\,406 + 32\,022 - 34\,550}{139\,276} = 0,80$$

$$\text{КозфФ}_{\text{обесп.зап}2016} = \frac{129\,058 + 31\,041 - 38\,540}{168\,540} = 0,72$$

Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами – показатель финансовой устойчивости предприятия, определяющий состояние оборотного капитала и отражающий долю запасов и затрат, покрытых собственными средствами. Нормативным является 0,5 и выше. Показатель стоит рассматривать в динамике. Увеличение показателя свидетельствует о повышении устойчивости компании в среднесрочной перспективе и о снижении зависимости от краткосрочных источников финансирования. Отрицательное значение показателя говорит о том, что без краткосрочного заемного капитала компания не сможет обеспечить бесперебойный производственно-сбытовой процесс. В условиях сокращения возможностей для привлечения таких средств операционный процесс может остановиться [27].

Рассмотрев данный показатель в динамике, приходим к выводу, что по сравнению с 2014г. коэффициент увеличился, но по сравнению с 2015г. уменьшился, но все-же находится в пределах нормы.

Таким образом, проанализировав экономические показатели ООО «БИЛД», можно подвести итог: в 2016г. рентабельность по сравнению с 2014г. снизилась, в сравнении со среднеотраслевым показателем, рентабельность ООО «БИЛД» ниже среднего. Текущая ликвидность снизилась по сравнению с 2015 годом, но выросла по сравнению с 2014г. и находится в пределах нормы. Коэффициент автономии находится на уровне 0,45, что говорит о стабильной финансовой устойчивости. По сравнению с 2014г., коэффициент

обеспеченности запасов собственными оборотными средствами увеличился, но по сравнению с 2015г. уменьшился, но все-же находится в пределах нормы.

### 2.3 Оценка рыночной конкурентоспособности предприятия

Анализ конкурентоспособности ООО «БИЛД» будем проводить с использованием динамического метода.

Приступим к оценке и анализу конкурентоспособности ООО «БИЛД» в сопоставлении с конкурентами ООО «Сантехопт-Регион» и ООО «Ваш Дом», являющихся основными конкурентами на рынке сантехнического оборудования города Ростова-на-Дону.

Анализ конкурентоспособности будем осуществлять на основании годовых показателей за последние 3 года, в сопоставлении с отраслевыми показателями. Источниками исходных данных для оценки и анализа конкурентоспособности, является публикуемая в установленном действующим законодательством порядке бухгалтерская отчетность конкурентов.

Представим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «БИЛД» в таблице 4.

Таблица 4 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «БИЛД»

Год	Выручка	Затраты	Чистая прибыль
2014	731 344	717 934	13 410
2015	751 745	736 905	14 840
2016	844 597	828 945	15 652

В затраты в данном случае, мы включаем всю совокупность издержек предприятия: затраты, относящиеся на себестоимость продукции; коммерческие и управленческие расходы; операционные и внереализационные расходы; налоговые обязательства и прочие издержки предприятия.

Следует отметить, что в целом уровень и динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «БИЛД» собственниками и руководством предприятия оцениваются положительно: с 2014 по 2016 гг.

наблюдается устойчивая тенденция к увеличению выручки от реализации продукции, сопровождающаяся соответствующим ростом чистой прибыли.

Для оценки конкурентоспособности предприятия нам требуются аналогичные показатели ООО «Сантехопт-Регион» (Приложение Ж.1 – Ж.2) и ООО «Ваш Дом» (Приложение И.1 – И.2).

Представим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Сантехопт-Регион» в таблице 5.

Таблица 5 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Сантехопт-Регион»

Год	Выручка	Затраты	Чистая прибыль
2014	337 570	330 600	6 970
2015	305 937	299 761	6 176
2016	343 387	338 129	5 258

Представим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ваш Дом» в таблице 6.

Таблица 6 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ваш Дом»

Год	Выручка	Затраты	Чистая прибыль
2014	390 966	379 659	11 307
2015	396 746	396 657	89
2016	392 565	392 236	329

Для оценки конкурентоспособности относительно отраслевых показателей, необходимо сформировать агрегированную информацию по конкурентам ООО «Сантехопт-Регион» и ООО «Ваш Дом». Результаты агрегирования сводим в таблицу 7.

Таблица 7 – Агрегированные показатели ООО «Сантехопт-Регион» и ООО «Ваш Дом»

Год	Выручка	Затраты	Чистая прибыль
2014	728 536	710 259	18 277
2015	702 683	696 418	6 265
2016	735 952	730 365	5 587

Далее, осуществим общую оценку уровня конкурентоспособности ООО «БИЛД», а также динамику анализируемого показателя.

Конкурентоспособность рассчитываем по формуле:

$$K = K_r \cdot K_I, \quad (2.9)$$

где  $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;  $K_r$  – коэффициент операционной эффективности;  $K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования.

Начнем с оценки операционной эффективности по формуле:

$$R = \frac{B}{Z}, \quad (2.10)$$

где  $r$  – операционная эффективность предприятия;  $B$  – выручка от реализации продукции предприятия;  $Z$  – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

Рассчитаем операционную эффективность ООО «БИЛД» по годам:

$$r_{2014} = \frac{731\,344}{717\,934} = 1,087$$

$$r_{2015} = \frac{751\,745}{736\,905} = 1,020$$

$$r_{2016} = \frac{844\,597}{828\,945} = 1,019$$

Показатель операционной эффективности по конкурентам запишется следующим образом:

$$R = \frac{B^s}{Z^s}, \quad (2.11)$$

где  $R$  – операционная эффективность по конкурентам;  $B^s$  – выручка от реализации продукции по конкурентам;  $Z^s$  – затраты на производство и реализацию продукции по конкурентам.

Рассчитаем операционную эффективность конкурентов по годам:

$$R_{2014} = \frac{728\,536}{710\,259} = 1,026$$

$$R_{2015} = \frac{702\,683}{696\,418} = 1,009$$

$$R_{2015} = \frac{735\,952}{730\,365} = 1,008$$

Для оценки операционной эффективности предприятия необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя ООО «БИЛД» с соответствующим показателем по конкурентам по формуле:

$$K_r = \frac{r}{R}, \quad (2.12)$$

где  $K_r$  – коэффициент операционной эффективности.

Рассчитаем коэффициент операционной эффективности по годам:

$$K_{r2014} = \frac{1,087}{1,026} = 1,059$$

$$K_{r2015} = \frac{1,020}{1,009} = 1,011$$

$$K_{r2016} = \frac{1,019}{1,008} = 1,011$$

Выручка всегда подвержена бóльшим колебаниям, чем показатели операционной эффективности, что приводит к бóльшей статистической изменчивости показателей стратегического позиционирования. Это говорит о том, что основным фактором формирования показателя конкурентоспособности предприятия является оценка стратегического позиционирования. В то же время показатели операционной эффективности и стратегического позиционирования изначально предполагаются равносильными. Для того, чтобы привести влияние указанных показателей на конкурентоспособность предприятия к сопоставимым величинам, нужно извлечь квадратный корень из отношения индексов изменения объемов выручки:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}}, \quad (2.13)$$

где  $K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования;  $I$  – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;  $I^s$  – индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

$$I = \frac{B}{B_o}, \quad (2.14)$$

$$I_s = \frac{B^s}{B_o^s}, \quad (2.15)$$

где  $B$  – выручка от реализации продукции предприятия;  $B^s$  – выручка от реализации продукции по выборке;  $B_o$  – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде;  $B_o^s$  – выручка от реализации продукции по конкурентам в предшествующем периоде.

Рассчитаем индекс изменения объемов выручки ООО «БИЛД»:

$$I_{2015} = \frac{751\,754}{731\,344} = 1,028$$

$$I_{2016} = \frac{844\,957}{751\,745} = 1,124$$

Рассчитаем индекс изменения объемов выручки конкурентов:

$$I_{s2015} = \frac{702\,683}{728\,536} = 0,965$$

$$I_{s2016} = \frac{735\,952}{702\,683} = 1,047$$

Рассчитаем коэффициент стратегического позиционирования:

$$K_{I2015} = \sqrt{\frac{1,028}{0,965}} = 1,032$$

$$K_{I2016} = \sqrt{\frac{1,124}{1,047}} = 1,036$$

Перенесем полученные данные в таблицу 8.

Таблица 8 – Коэффициенты конкурентоспособности ООО «БИЛД»

Показатель	Год		
	2014	2015	2016
$K_r$	1,059	1,011	1,011
$K_I$		1,032	1,036
<b><math>K</math></b>		<b>1,043</b>	<b>1,047</b>

Как следует из представленных данных, уровень конкурентоспособности ООО «БИЛД» в 2016 году составил 1,047, что свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности в сопоставлении с конкурентами ООО «Сантехопт-Регион» и ООО «Ваш Дом».



Динамика рассматриваемого показателя (рисунок 2.1) позволяет сделать вывод о том, что конкурентоспособность ООО «БИЛД» практически не изменилась. По сравнению с 2015 годом, произошло минимальное увеличение.

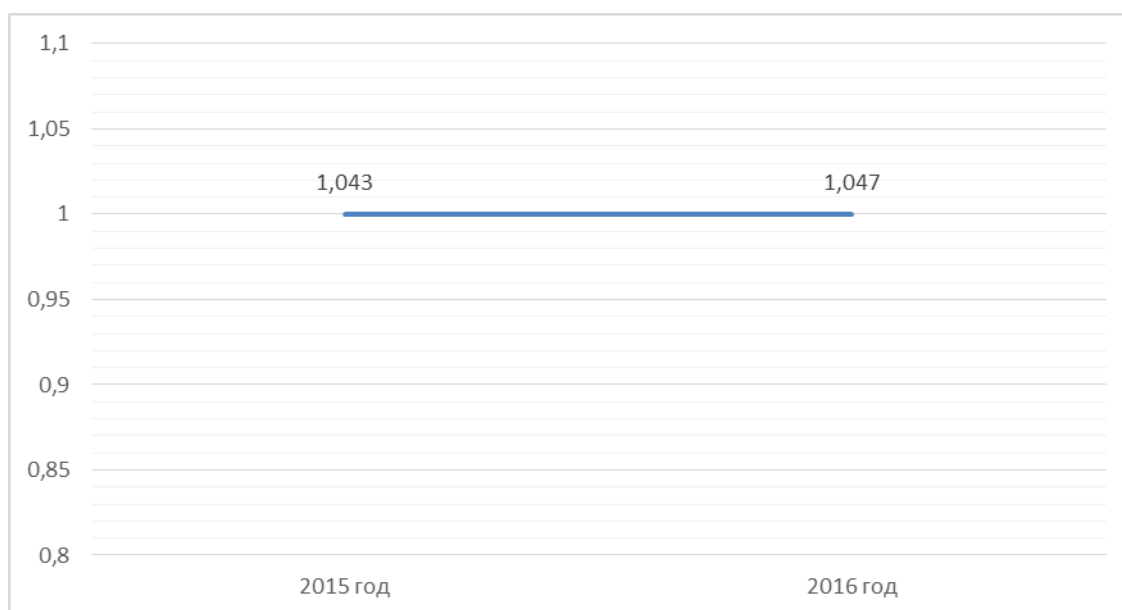


Рисунок 2.1 – Динамика конкурентоспособности ООО «БИЛД»

Чем выше показатель  $K$ , тем более конкурентоспособным по отношению к конкурентам является ООО «БИЛД».

Таким образом, конкурентоспособность ООО «БИЛД» может быть охарактеризована, как стабильная и имеющая тенденцию к повышению. Но темп роста конкурентоспособности очень медленный, что обуславливает необходимость разработки и внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «БИЛД».

Далее проведем анализ конкурентоспособности ООО «БИЛД» в разрезе источников конкурентоспособности и объектов сопоставления (рисунок 2.2).

Для начала произведем декомпозицию показателя конкурентоспособности ООО «БИЛД» по источникам (показатели  $K_r$  – операционная эффективность и  $K_I$  – стратегическое позиционирование).

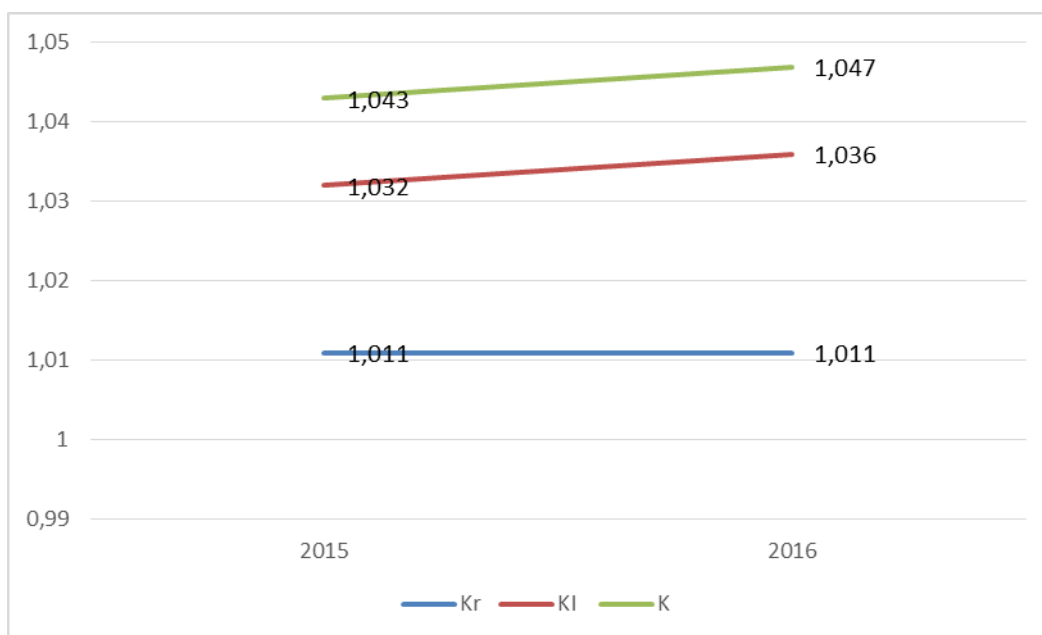


Рисунок 2.2 – Динамика конкурентоспособности ООО «БИЛД» в разрезе источников

В связи с отсутствием информации по конкурентам за 2013 год, нет возможности рассчитать  $K_I$  и  $K$  за 2014 год. Но все-же график показывает, что операционная эффективность ООО «БИЛД» упала по сравнению с 2014 годом, но на протяжении двух лет остается неизменной, а стратегическое позиционирование и конкурентоспособность медленными темпами растут. Также обращает на себя внимание низкий уровень коэффициента операционной эффективности по отношению к коэффициенту стратегического позиционирования.

Перейдем к анализу конкурентоспособности в разрезе объектов сопоставления, используя следующие формулы:

$$K^o = r \cdot \sqrt{I}, \quad (2.16)$$

где  $K^o$  – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности ООО «БИЛД».

$$K^s = R \cdot \sqrt{I^s}, \quad (2.17)$$

где  $K^s$  – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности конкурентов.

Тогда показатель конкурентоспособности предприятия может быть представлен следующим образом:

$$K = \frac{K_o}{K_s}, \quad (2.18)$$

Рассчитаем коэффициент эффективности хозяйственной деятельности ООО «БИЛД»:

$$K_{2015}^o = 1,020 \cdot \sqrt{1,028} = 1,034$$

$$K_{2016}^o = 1,019 \cdot \sqrt{1,124} = 1,080$$

Рассчитаем коэффициент эффективности хозяйственной деятельности конкурентов:

$$K_{2015}^s = 1,009 \cdot \sqrt{0,965} = 0,991$$

$$K_{2016}^s = 1,008 \cdot \sqrt{1,047} = 1,031$$

Рассчитаем показатель конкурентоспособности предприятия:

$$K_{2015} = \frac{1,034}{0,991} = 1,043$$

$$K_{2016} = \frac{1,080}{1,031} = 1,047$$

Здесь следует помнить, что значение указанных коэффициентов ниже единицы означает, как правило, убыточность хозяйственной деятельности либо существенное падение объема выручки. Напротив, чем более коэффициент эффективности хозяйственной деятельности превышает единицу, тем выше рентабельность предприятия и лучше динамика продаж [2].

Представим анализ конкурентоспособности в разрезе объектов сопоставления на графике (рисунок 2.3):

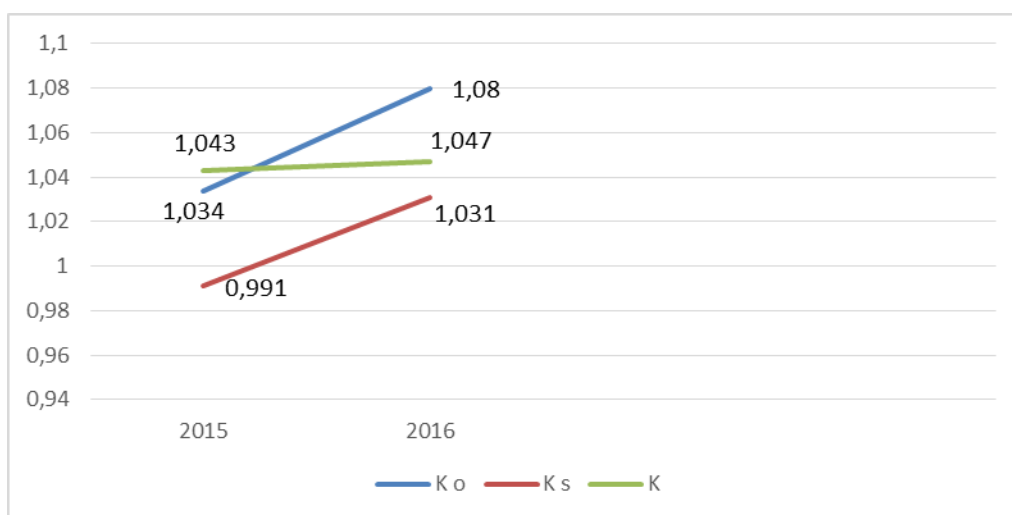


Рисунок 2.3 – Динамика конкурентоспособности в разрезе объектов сопоставления

Таким образом мы видим, что коэффициенты эффективности хозяйственной деятельности ООО «БИЛД» и конкурентов увеличиваются за последний год практически пропорционально.

Подведем итоги. Конкурентоспособность ООО «БИЛД» в сопоставлении с ООО «Сантехопт-Регион» и ООО «Ваш Дом» может быть охарактеризована как весьма устойчивая и имеющая не ярко выраженную тенденцию к повышению. При этом, особую обеспокоенность вызывает крайне маленькое превышение уровня операционной эффективности ООО «БИЛД» над конкурентами.

По итогам проведенного анализа деятельности ООО «БИЛД» были выявлены следующие проблемы: руководство не применяет мотивацию к обучению сотрудников, поэтому часть сотрудников не могут дать качественную консультацию по товару; есть возможность запуска интернет-магазина, но она не используется; отдел маркетинга не использует все возможные пути расширения клиентской базы; по «ходовым» номенклатурным позициям цена часто выше, чем у конкурентов; накоплен неликвидный товар; нет разработок по привлечению новых покупателей в оптовой торговле.

Сформулированные выводы обуславливают необходимость разработки и реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «БИЛД», которые будут предложены мной в следующей главе.

### 3 Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия

Перед тем, как сформулировать свои предложения по улучшению конкурентоспособности на рынке ООО «БИЛД», следует акцентировать внимание на том, что компания приложила немалые усилия для достижения конкурентного лидерства. ООО «БИЛД» занимает устойчивое положение на рынках г. Ростова-на-Дону и Южного Федерального округа. Однако, вследствие нестабильной экономической ситуации в России и «дорогими» кредитными средствами, фирма «БИЛД» на текущий момент, проводит только самые необходимые и недорогие маркетинговые мероприятия. Но все же можно предложить дополнительные мероприятия, не требующие значительных затрат, которые повысят конкурентоспособность ООО «БИЛД».

Проанализировав полученные по итогам исследования результаты, можно предложить следующие мероприятия:

- мотивирование сотрудников к обучению;
- запустить интернет - торговлю;
- участие в специализированных выставках.

#### 3.1 Мотивирование сотрудников к обучению

В настоящее время практически все организации сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров. Вариантов решения этой проблемы два: можно пригласить на работу высококвалифицированного сотрудника, а можно из своих сотрудников вырастить необходимых специалистов. В первом варианте есть риск, что принятый на работу специалист не подойдет. Кроме того, квалифицированные специалисты всегда дорого стоят. Второй вариант предпочтительней для компаний, смотрящих в будущее. В таких компаниях рассматривают «человеческий капитал», как конкурентное преимущество, соответственно уделяют развитию собственного персонала и внутрикорпоративному обучению максимум внимания. Обучение персонала может проходить в различных формах: тренинги, семинары, вебинары, лекции, конференции, инструктажи, самостоятельное обучение, дистанционное

обучение, деловые игры, наставничество, рассмотрение практических операций (кейсов) и другие методы. Организации, которые инвестируют в обучение своих сотрудников, вправе рассчитывать на то, что работники, которые повысили свой профессиональный уровень, смогут быстрее и легче решить поставленные задачи, будет выше готовность работать на данном предприятии с полной отдачей сил [28].

От чего же зависит мотивация? Американские ученые проверили связь между различными факторами мотивации и желанием людей учиться. Они выяснили, что работают только несколько факторов. То есть факторы, которые влияют на мотивацию, ограничиваются тремя группами:

- индивидуальность людей;
- показатели демографии;
- ситуационные факторы.

В компаниях всегда есть люди, которых можно специально не мотивировать, они изначально склонны к обучению. Если таким сотрудникам будут созданы условия для повышения квалификации, они с удовольствием будут проходить тренинги и курсы. Для людей этого типа характерны такие особенности, как активная вовлеченность в работу, нацеленность на достижение успеха, они склонны связывать свои успехи или неудачи с собственными качествами, знаниями. Они все время стремятся достичь лучших результатов, активно занимаются самосовершенствованием и, в частности, охотно повышают квалификацию.

Еще один важный момент состоит в том, что возраст людей косвенно влияет на интерес к повышению квалификации. Чем взрослее становится человек, тем больше он хочет углубить свои знания в сфере, которой он решил себя посвятить, и соответственно, охотно посещает курсы и тренинги по выбранной специальности. У молодых людей, если и проявится рвение к обучению, то их интересы частенько расплывются. Они хотят попробовать себя во всем, но такая мотивация неустойчива [29].

На мотивацию к обучению сильное влияние оказывает ситуация, сложившаяся на работе, климат в компании. Сотрудники будут проявлять больший интерес к тренингам, если поймут, что приобретенные знания и навыки действительно помогают в работе. Также важна внутрикорпоративная культура, которая способствует немедленному применению приобретенных знаний в рабочих процессах.

Мы решили проверить, как сотрудники ООО «БИЛД» относятся к своей работе, что хотят получить от нее в перспективе. Данное исследование в будущем поможет руководству предприятия создать грамотную мотивацию персонала.

Для получения объективной информации, было решено провести тестирование с целью выявить самые эффективные, а также и нежелательные методы стимулирования для каждого работника. Также, данное тестирование может раскрыть и для самих сотрудников способы само-мотивации.

За основу взят тест Герчикова «Мотивация и стимулирование персонала» (Приложение К). Он поможет нам понять, что именно привлекает сотрудника в данной работе, какие плюсы он получает в настоящее время, и что сможет получить в будущем. Каких действий со стороны руководства ожидают сотрудники для получения удовлетворения от самой работы и лучшей самореализации.

Тест включает в себя 18 вопросов, объединенных в блоки:

- вопросы 1 - 4 - данные тестируемого;
- вопросы 5 - 8 - как сотрудник относится к своей работе;
- вопросы 9 - 10 - как сотрудник относится к заработной плате;
- вопросы 11, 13 - отношение сотрудника к организации, коллективу;
- вопрос 14 - сотрудник и совладение организацией;
- вопросы 12, 15 - 18 - отношение сотрудник к занимаемой им должности.

С помощью специальной таблицы-ключа, осуществляется ручная обработка данных теста и идентифицируются типы трудовой мотивации по ответам тестируемых (таблица 9).

Таблица 9 - ключ к мотивационному тесту Герчикова «Идентификация типов трудовой мотивации»

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.1	1	1	3	3	
10.2	1	3	3		1
10.3		3			1
10.4	3	3	3	1	3
10.5	1		3		1
10.6	1	1		3	3
10.7				1	
10.8	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,6	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,6	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

В тестировании принимали участие 5 сотрудников одного из розничных магазинов. Анкеты, заполненные сотрудниками, прошли обработку двумя этапами. Сначала исследовалась каждая анкета и производился расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. Последовательно рассматривались ответы на каждый вопрос и определялся тип мотивации по ключевой таблице. Сводные итоги приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Коды мотивации тестируемых сотрудников

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1 сотрудник	10	9	3	2	3
2 сотрудник	13	4		1	5
3 сотрудник	6	8	1	3	5
4 сотрудник	8	7	2	2	4
5 сотрудник	4	6	7	5	7



Далее необходимо проставить ранги и рассчитать индекс мотивации. Это необходимо для того, чтобы понять, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре.

Для проставления рангов, необходимо присвоить кодам приоритет от 1 до 5. Наибольшее число получает ранг 1, наименьший 5. Для расчета индекса мотивации, набранные суммарные баллы по каждому типу нужно разделить на общее количество ответов. Полученные результаты отразим в таблице 11.

Таблица 11 - Сводная таблица по сотрудникам

Сотрудники	Тип мотивации	Количество ответов	Ранг	Индекс
Сотрудник 1 27 ответов	ИН	10	1	0,37
	ПР	9	2	0,333
	ПА	3	3	0,111
	ХО	2	4	0,074
	ЛЮ	3	3	0,111
Сотрудник 2 23 ответа	ИН	13	1	0,565
	ПР	4	3	0,174
	ПА			
	ХО	1	4	0,043
	ЛЮ	5	2	0,217
Сотрудник 3 23 ответа	ИН	6	2	0,261
	ПР	8	1	0,348
	ПА	1	5	0,043
	ХО	3	4	0,130
	ЛЮ	5	3	0,217
Сотрудник 4 23 ответа	ИН	8	1	0,348
	ПР	7	2	0,304
	ПА	2	4	0,087
	ХО	2	4	0,087
	ЛЮ	4	3	0,174
Сотрудник 5 29 ответов	ИН	4	4	0,138
	ПР	6	2	0,207
	ПА	7	1	0,241
	ХО	5	3	0,172
	ЛЮ	7	1	0,241

Для понимания типов мотивации, необходимо дать им характеристику:

ИН - инструментальный (достижительный класс) - интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); важна

обоснованность цены, не желает «подачек»; важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

ПР - профессиональный (достижительный класс) - интересуется содержанием работы; не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили; интересуют трудные задания - возможность самовыражения; считает важной свободу в оперативных действиях; важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

ПА - патриотический (достижительный класс) - необходима идея, которая будет им двигать; важно общественное признание участия в успехе; главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

ХО - хозяйский (достижительный класс) - добровольно принимает на себя ответственность; характеризуется обостренным требованием свободы действий; не терпит контроля.

ЛЮ - люмпенизированный (избегательный класс) - все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений; согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; низкая квалификация; не стремится повысить квалификацию, противодействует этому; низкая активность и выступление против активности других; низкая ответственность, стремление переложить ее на других; стремление к минимизации усилий.

Далее необходимо высчитать средний по группе индекс данного типа мотивации. Данные представим в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет среднего индекса типа мотивации

Тип мотивации	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3	Сотрудник 4	Сотрудник 5	Итоговый индекс	Средний индекс
ИН	0,37	0,565	0,261	0,348	0,138	1,682	0,336
ПР	0,333	0,174	0,348	0,304	0,207	1,366	0,273
ПА	0,111		0,043	0,087	0,241	0,482	0,096
ХО	0,074	0,043	0,130	0,087	0,172	0,506	0,101
ЛЮ	0,111	0,217	0,217	0,174	0,241	0,96	0,192

Средние индексы стимулирования по группе показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной

группы. По результатам исследования мы выяснили, что на первое и второе место вышли типы инструментальный и профессиональный с индексами 0,336 и 0,273. Методы стимулирования подбираем по таблице 13 (Приложение Л).

Таким образом, исследование типа мотивации показало, что в данном магазине наиболее действенной формой мотивирования будет денежная форма – заработная плата и все виды надбавок. Применима, то есть может быть использована, натуральная форма мотивирования - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др. Нейтральны, то есть не окажут никакого воздействия: негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы; организационные - условия работы, ее содержание и организация; привлечение к совладению и участию в управлении. Запрещены, то есть не допустимы к применению: моральные - грамоты, награды, доска почета и пр., патернализм (забота о работнике) — дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и прочие [35].

В компаниях, где сотрудники хотят учиться, есть возможность быстрее внедрить новые способы ведения бизнеса и работать эффективнее своих конкурентов.

Предположим, что сотрудники магазина понимают, что в случае улучшения своих знаний, они получают прямую материальную выгоду. Соответственно с их стороны будут приложены все усилия для повышения своей квалификации и вследствие уровня продаж, что положительно скажется на экономической эффективности.

Выручка данного розничного магазина за 2016 год составила 84,4 млн. руб. После повышения квалификации сотрудников, выручка может увеличиться на 3%. Динамика представлена на рисунке 3.1.

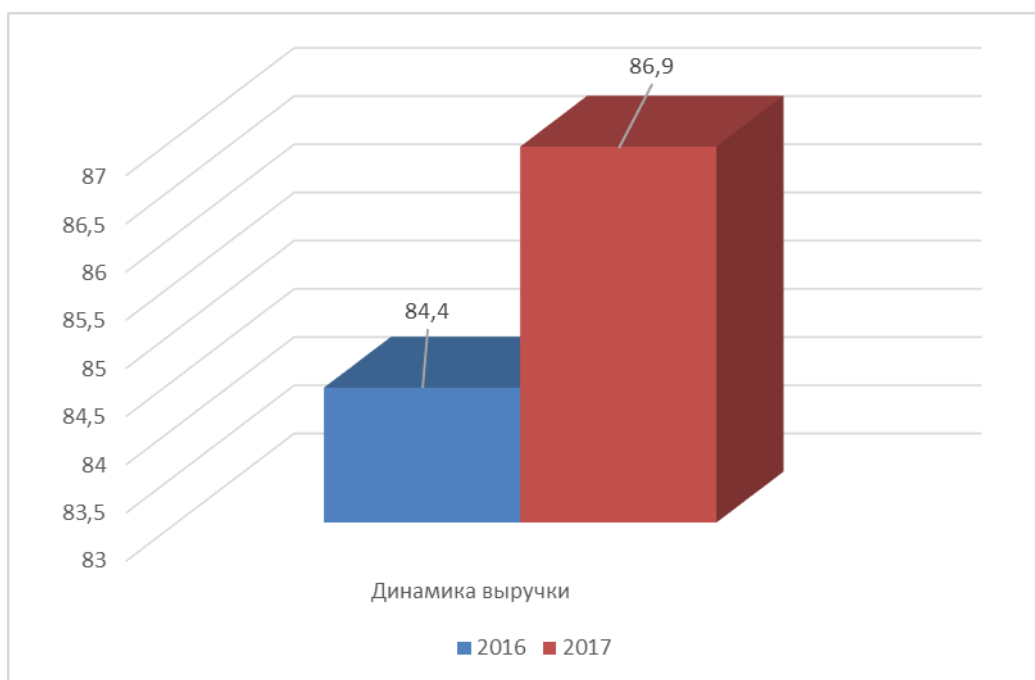


Рисунок 3.1 – Динамика выручки, вследствие повышения уровня знаний сотрудников

Таким образом, можно сделать вывод, что работа каждого предприятия целиком зависит от итогов деятельности его сотрудников. При этом эффективность их работы необходимо повышать разными способами, и мотивация персонала является основным из них. Для успешной компании приоритетом является разработка со стороны руководства эффективной системы мотивации. Такая мотивация сотрудников действительно может повысить производительность труда. Высокомотивированные сотрудники всегда лучше работают. В задачи руководства и отдела персонала входит подбор правильной системы мотивации, то есть той, которая даст результаты. Мотивация может быть, как личной, так и коллективной. Замечательно, когда коллектив сплочен и понимает общую цель, но именно личная мотивация вдохновляет сотрудника на улучшение качества своих знаний. В случае, если руководство сможет грамотно сбалансировать личную мотивацию и коллективную, то успех организации обеспечен.

### 3.2 Запуск работы интернет-магазина

Следующим шагом для повышения конкурентоспособности можно предложить запуск работы интернет-магазина. Из-за занятости населения, в последнее время со стремительной скоростью развивается торговля через интернет-магазины. Сайты таких магазинов позволяют за небольшой промежуток времени найти необходимую вещь по минимальной цене, не выходя с работы или дома. Также на сайте можно ознакомиться с полным описанием продукции и техническими характеристиками и сравнить товары. Оплата возможна банковской картой или наличными средствами при заказе товара с доставкой. Удобно это для покупателя еще и тем, что при экономии времени, он так же экономит денежные средства.

Для открытия интернет-магазина, в первую очередь необходимы хостинг, доменное имя и сайт. Хостинг - услуга по предоставлению ресурсов для размещения информации на сервере, постоянно находящемся в сети Интернет. Доменное имя – это название сайта, его визитная карточка. Сайт – страницы, которые содержат некоторую информацию: изображения, текст, видео-, аудиоматериалы и другое.

Самое сложное – это создание сайта и его наполнение. Здесь важно – оправдать ожидания целевой аудитории. Сайт должен иметь простую, понятную и четкую структуру. На любом месте сайта клиент должен понимать, где он сейчас находится и как попасть туда, куда ему нужно. Надо помнить, что любое передвижение по сайту должно выполняться в минимум кликов. Дизайн сайта должен быть привлекательным, но при этом не быть пестрым, не сбивать с толку. Каждая страничка сайта должна доносить только полезную информацию для пользователя и полностью отвечать на возможные вопросы, возникшие у них. На странице товара должны быть представлены актуальные и исчерпывающие данные, которые будут содержать изображение, цену, характеристики, возможность приобретения в кредит, условия доставки, гарантии, отзывы покупателей и т.д. На странице контактов должно быть

подробное описание и схема как добраться. Если покупатель не найдет нужных сведений на сайте организации, то возможно он их найдет у конкурентов.

Также, обязательно надо учесть и основные технические аспекты, к которым относится бесперебойный хостинг, то есть сайт должен работать 24 часа в сутки; для обратной связи обязательно должны работать формы; кроме того, необходима корзина, для откладывания туда понравившегося товара. Еще нужно учесть корректную верстку сайта под разные браузеры и устройства [30].

Чтобы быть доступным и понятным покупателям, эффективным и прибыльным, у каждого интернет-магазина должна быть четко спланированная структура интернет-магазина, представленная на рисунке 3.2.

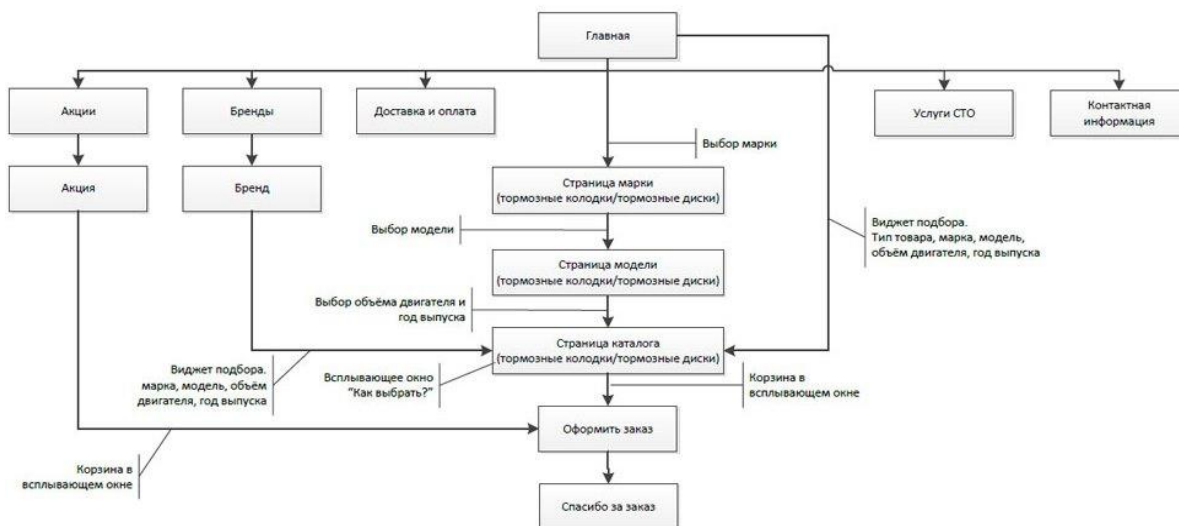


Рисунок 3.2 – Структура интернет-магазина

После создания сайта, требуется постоянная его поддержка. Должно происходить систематическое его обновление. Наличие товара и цена должны всегда быть актуальными. Если проводятся акции, сайт также должен отображать информацию о сроках действия акции, процент скидки и т.д.

Таким образом, еще до начала работы интернет-магазина, надо понимать, сколько финансовых средств понадобится для работы.

Рассчитаем ориентировочные расходы на содержание интернет-сайта, данные приведем в таблице 14.

Таблица 14 – Расходы на содержание сайта в год

Расходы/период	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Техника: программирование, дизайн	70 000	70 000	70 000	70 000	280 000
Контент: фотографии, отзывы, статьи	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Домен, хостинг, продление рекламы, лицензии	5 500	6 500	0	0	12 000
Резервное копирование, мониторинг доступности	500	500	500	500	2 000
<b>Всего</b>					<b>354 000</b>

Также необходимо рассчитать затраты на содержание офиса, которые включают в себя:

- заработную плату директора, 2-х менеджеров, программиста;
- налоги на фонд оплаты труда сотрудников;

Рассчитаем заработную плату сотрудников по формуле:

$$\text{ФОТ} = \text{оклад} \cdot 12 \text{ мес} \quad (3.1)$$

Начисление налогов на фонд оплаты труда рассчитаем по формуле:

$$\text{Налоги ФОТ} = \text{оклад} \cdot 30,2\% \quad (3.2)$$

Полученные данные занесем в таблицу 15.

Таблица 15 – Расходы на офис

	Оклад в месяц	Оплата за год	Начислены налоги на ФОТ	Всего затрат на сотрудника
Директор	40 000	480 000	144 960	624 960
Менеджер	25 000	300 000	90 600	390 600
Менеджер	25 000	300 000	90 600	390 600
Программист	30 000	360 000	108 720	468 720
<b>Всего</b>				<b>1 874 880</b>

Все перечисленные моменты важны, но без продвижения сайта, рекламы, развития интернет-магазина не будет.

Задача состоит в том, что необходимо раскрутить сайт. Раскрутка еще называется оптимизацией. Она нужна для того, чтобы сайт был намного чаще

задействован и приносил больше дохода. Если этим не заниматься, то сайт, даже самый лучший, затеряется в Интернете.

Поисковая система построена на рейтингах и сайт может оказаться на страницах, до которых потенциальный потребитель просто не дойдет. Различные исследования доказали, что значительное большинство пользователей смотрят только две первые страницы, выданных по запросу в поиске, иногда – три. Поэтому раскрутить сайт - это жизненная необходимость. Если сайт вследствие раскрутки окажется на первой строчке, или лучше под ней, это сразу увеличит число посетителей и соответственно доход интернет-магазина.

Но раскрутка – это дело небыстрое. Оптимизация требует средств, усилий и времени. Здесь нужна помощь профессионалов. Но в любом случае, затраты на раскрутку окупятся, так как клиентская база расширится и увеличится оборот.

Суть рекламы состоит в том, чтобы доносить информацию о своем сайте максимальному количеству потенциальных пользователей, независимо от их возраста, их регионального местоположения, статуса и деятельности [31].

Рассчитаем расходы по видам рекламы, данные отразим в таблице 16:

Таблица 16 – Расходы на каждый вид рекламы

Каналы рекламы/период	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
SEO	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000
Прямые заходы	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Яндекс.Директ	12 000	12 000	12 000	12 000	48 000
Рекламные баннеры		25 000	25 000	25 000	75 000
Всего					483 000

После подсчета всех затрат, можем видеть структурный состав расходов, представленных на рисунке 3.3.



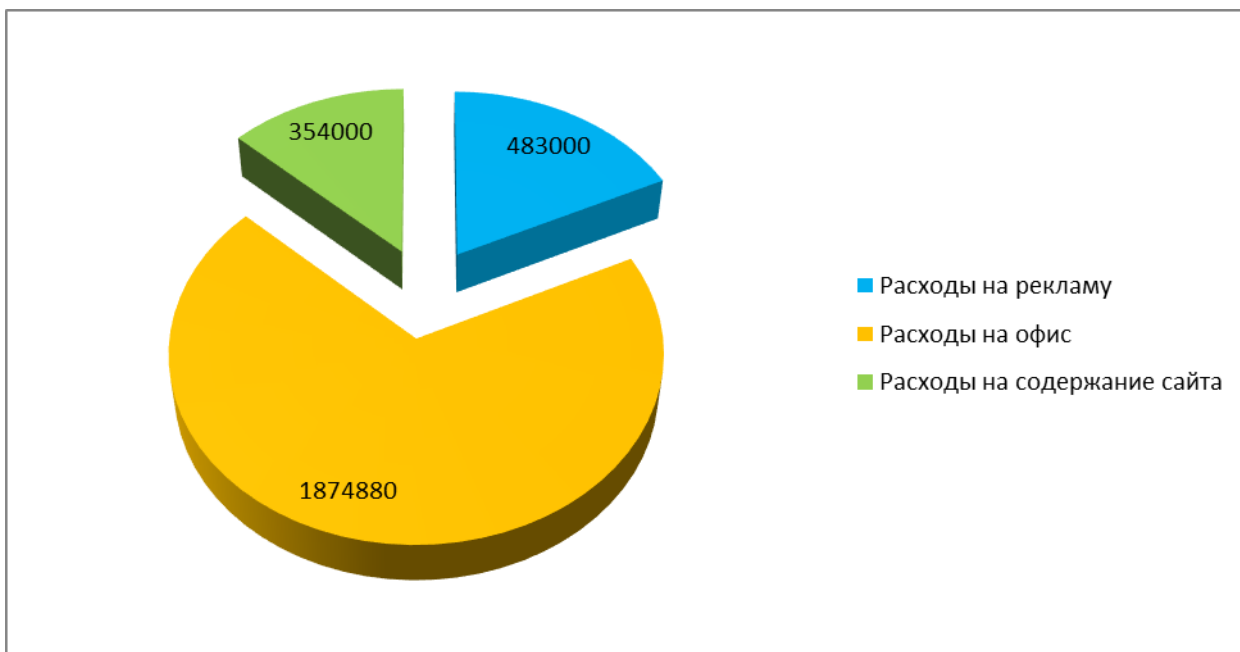


Рисунок 3.3 – Структура расходов на содержание интернет-магазина

Какую пользу ООО «БИЛД» может принести открытие интернет-магазина? Интернет-магазин может привлечь клиентов, не охваченных розничными магазинами. Это могут быть молодые мамы, у которых нет возможности свободно ездить по магазинам, или инвалиды, которые тоже ограничены в передвижении. Также клиентами могут стать очень занятые люди, которые могут посетить сайт интернет-магазина в любое время суток. Доход, полученный от интернет - торговли может существенно увеличить выручку ООО «БИЛД». Даже при самых скромных прогнозах, выручка может увеличиться на 10 %.

### 3.3 Участие в специализированных выставках

Участие в выставках – это вид рекламы, которая имеет специфический характер, имеет свои особенности, плюсы и минусы. Особенностью выставок является их высокая стоимость. Стоимость участия в выставке гораздо больше, чем стоит любой другой вид рекламы. Основная стоимость ложится на аренду площади и может составлять до 40% от всего бюджета, затем идут траты на выставочный стенд, полиграфическую продукцию, транспортные услуги и

прочее. Но, несмотря на высокую стоимость за участие в выставке, этот вид рекламы чрезвычайно эффективен и приносит гораздо больше прибыли.

Основным преимуществом выставки являются чистота и объем целевой аудитории. Контакт происходит на нейтральной территории в непринужденной обстановке. Есть возможность представить исчерпывающую, различную информацию потенциальному покупателю в виде разнообразных материалов, дисков, визиток. Можно провести презентации новых брендов и торговых марок. Также возможно проанализировать положение дел в отрасли, изучить продукцию конкурентов [33].

Выставки занимают лидирующее положение по сравнению с другими рекламными продуктами. Соотношение представлено на рисунке 3.4.

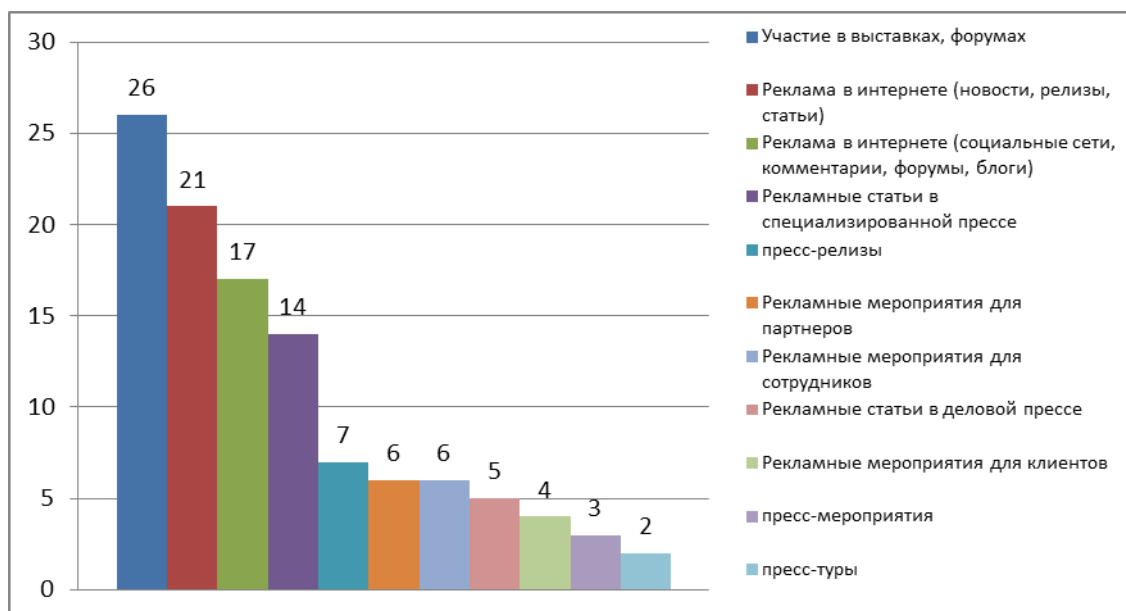


Рисунок 3.4 – Соотношение рекламных мероприятий

Еще одним преимуществом выставки является как-бы нейтрализация размеров предприятия, то есть маленькие фирмы работают при одинаковых условиях, в одной и той-же среде, что и крупные предприятия. Особо это преимущество ощутимо для индивидуальных предпринимателей и малых предприятий.

Для того, чтобы участвовать в выставке, необходимо провести огромную подготовительную работу. Подготовка может занять от полугода до года. Сам процесс по участию в выставке состоит из нескольких этапов.

Отдел маркетинга предприятия постоянно обязан анализировать информацию о том, когда, где и какие выставки будут проходить.

При выборе выставки следует обратить внимание на:

- тематику;
- целевую аудиторию;
- количество участников;
- стоимость участия;
- требование к выставочным стендам участников.

Перечислим необходимые шаги на рисунке 3.5:



Рисунок 3.5 – Шаги процесса участия в выставке

Без тщательного планирования выставку организовать не получится. Для начала необходимо составление календарного плана действий и расчет бюджета. Это необходимо для того, чтобы понять, сколько финансов компания готова вложить в такой способ рекламы. Следующий шаг - это подготовка

сотрудников. На этом же этапе следует определить основные цели участия в данном мероприятии и сосредоточиться на них [34].

Экономическую эффективность проведенного мероприятия определяют путем подсчета объемов продаж или количества договоров, заключенных во время выставки. Для этого используются коэффициенты для расчета эффективности проведенных мероприятий:

- коэффициент общей эффективности по формуле:

$$K_{э.о.} = \frac{Д}{З}, \quad (3.3)$$

где Д – сумма заключенных договоров; З – затраты на проведение выставочных мероприятий.

- коэффициент числа продаж, генерированных из числа инициативных контактов, обретенных на торговом показе по формуле:

$$K_{ч.п.} = \frac{П}{К}, \quad (3.4)$$

где П – число продаж; К – число контактов. При этом учитываются как совершенные на самом показе продажи, так и те, что сделаны спустя месяцы.

- затраты на посетителя по формуле:

$$З_{пос} = \frac{З}{Ч_{общ}}, \quad (3.5)$$

где З – затраты на проведение выставочных мероприятий; Ч<sub>общ</sub> - общее число посетителей за период работы торгового показа.

- коэффициент посещаемости по формуле:

$$K_n = \frac{Р}{Ч_{общ}}, \quad (3.6)$$

где Р – число посетителей получивших рекламную продукцию.

Предположим, что было заключено 23 договора на общую сумму 12 669 тыс.руб. Товаром интересовались 79 компаний. За период показа, стенд посетило 1 649 человек. Рекламная продукция была роздана 1 515 посетителям. На организацию выставки было потрачено 235 тыс. руб. Детализация расходов перечислена в таблице 17.

Таблица 17 – Расходы на организацию участия в выставке

Вид затрат	Стоимость, руб.
Регистрационный взнос	15 000
аренда места в экспоцентре 30м2	120 000
стоимость самого выставочного стенда (транспортировка, оформление, монтаж);	40 000
подготовка раздаточного материала (печать листовок, брошюр, прайс-листов)	20 000
Итого затрат	235 000

Рассчитаем эффективность участия в выставке по формулам, указанным выше:

$$K_{o.з.} = \frac{12\ 669}{235} = 53,91 \%$$

$$K_{ч.п.} = \frac{23}{1\ 649} = 0,01 \%$$

$$Z_{пос} = \frac{235}{1\ 649} = 0,14 \%$$

$$K_{п} = \frac{1\ 515}{1\ 649} = 0,92 \%$$

Таким образом, проанализировав полученные данные, мы видим, что даже небольшое количество заключенных контрактов приносит доход, а значит и увеличение прибыли.

Положительный экономический эффект от участия в выставке базируется на нескольких принципах. Во-первых, это личный контакт, который дает возможность для лучшего понимания клиента, ответа на его вопросы, позволяет сразу обрабатывать возражения, развеивать сомнения, возможность активного влияния на принятие решения. Во-вторых, выставка дает возможность сравнения, что позволяет сразу делать обоснованный выбор. В-третьих, большое количество контактов на выставке дает конкурентное преимущество перед теми конкурентами, которые не участвуют в таких выставках. В-четвертых, на выставках присутствует уникальная целевая аудитория, информацию по которой порой невозможно найти в интернете, и в обычном режиме с ними трудно встретиться. И еще многие другие положительные итоги.

### 3.4 Оценка эффективности мероприятий

Рассмотрим, как предложенные мероприятия смогут повлиять на повышение конкурентоспособности ООО «БИЛД», и насколько эти мероприятия могут быть эффективными.

Мотивирование сотрудников к обучению. С хорошо знающими свой товар продавцами-консультантами, клиенту всегда приятно общаться. В будущем, эти клиенты будут возвращаться в магазин, и советовать своим друзьям и знакомым. Но без знающих специалистов отделов снабжения и маркетинга, также не обойтись.

Приобретая новые знания, умения и навыки, сотрудник эффективнее выполняет задачи, поставленные компанией, и позволяет организации в полной мере использовать трудовой потенциал работника. Признание руководством появившегося у сотрудника чувства своего возросшего профессионализма, повышают и удовлетворенность работой, что, также мотивирует к еще более производительному труду.

Обучение требует финансовых затрат, так как необходимо приглашать специалистов для проведения обучающих семинаров. Приблизительная стоимость одного семинара 50 тыс. рублей.

Рассчитаем стоимость семинаров на год по формуле:

$$ГСС = \text{цена} \cdot \text{количество месяцев}, \quad (3.7)$$

где ГСС – годовая стоимость семинаров.

$$ГСС = 50 \cdot 12 = 600 \text{ тыс. рублей}$$

Также необходимо рассчитать стоимость специалиста по обучению персонала. Средняя заработная плата специалиста такого уровня 40 тыс. руб. в месяц.

Рассчитаем заработную плату специалиста в год по формуле:

$$ЗП_{\text{год}} = \text{оклад} \cdot \text{количество месяцев} \quad (3.8)$$

$$ЗП_{\text{год}} = 40 \cdot 12 = 480 \text{ тыс.руб.}$$

На фонд оплаты труда начисляются налоги: в Пенсионный фонд – 22%; в фонд социального страхования (ФСС) – 2,9%; фонд медицинского страхования – 5,1%, ФСС травматизм – 0,2%. Итого 30,2%.

Рассчитаем налоги на фонд оплаты труда за год по формуле:

$$N_{\text{ФОТ}} = \text{ФОТ} \cdot \text{ставка взносов} \quad (3.9)$$

$$N_{\text{ФОТ}} = 480 \cdot 30,2\% = 145 \text{ тыс.руб.}$$

Итого затрат на специалиста по формуле:

$$Z_{\text{сп.год}} = Z_{\text{П.год}} + \text{Налоги ФОТ}_{\text{год}} \quad (3.10)$$

$$Z_{\text{сп.год}} = 480 + 145 = 625 \text{ тыс.руб}$$

Всего на данное мероприятие требуется затрат по формуле:

$$Z = \text{ГСС} + Z_{\text{сп.год}} \quad (3.11)$$

$$Z = 600 + 625 = 1225 \text{ тыс.руб.}$$

Предложенные шаги по мотивированию сотрудников к обучению во всех магазинах, могут увеличить выручку на 3 % всего предприятия, что в итоге увеличит чистую прибыль почти на 60 %. Представим полученные результаты на графике (рисунок 3.6)

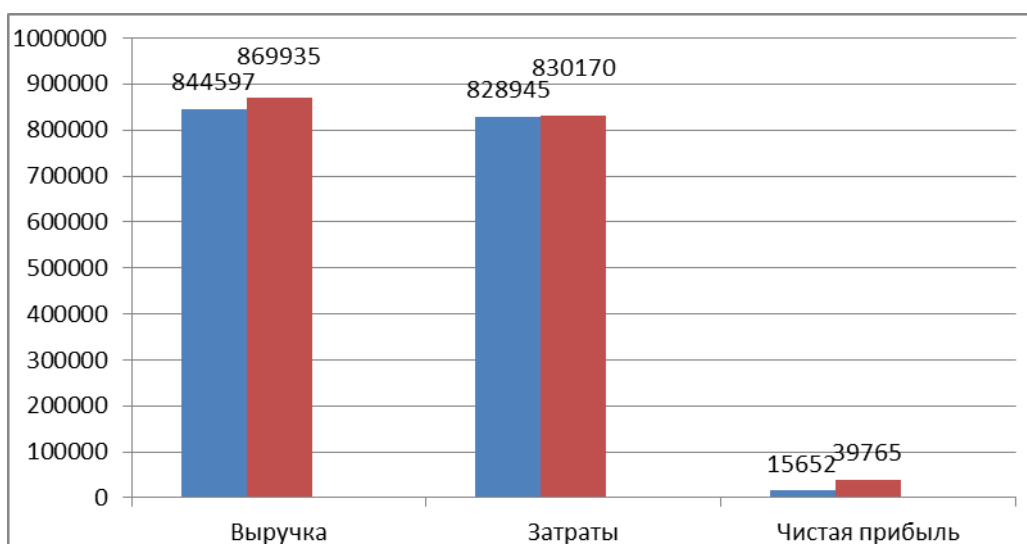


Рисунок 3.6 – Результат изменения чистой прибыли после проведения предложенных мероприятий

Таким образом, на графике мы видим, что при увеличении затрат на предложенное мероприятие всего на 0,15 %, выручка увеличивается на 3 %, а чистая прибыль на 60,64%. Экономический эффект от данного мероприятия равен 24 113 тыс. рублей.

Следующее мероприятие – создание сайта и запуск интернет - торговли. В настоящее время очень многие люди привыкли приобретать товары через интернет. Вот для такого сегмента и необходимо запустить интернет-магазин.

Для того, чтобы интернет-магазин заработал, необходимо сначала вложить денежные средства в его развитие. Необходимые затраты были рассчитаны ранее.

Интернет-магазин будет не сразу приносить доход. Необходимо время и постоянное поддержание и продвижение сайта, и он начнет окупаться. При огромном ассортименте на складах и магазинах ООО «БИЛД», интернет-магазин может начать приносить прибыль уже со второго или третьего месяца после начала действия. По итогам года интернет магазин сможет приносить доход от 7 до 10 % от выручки розничных магазинов и оптовых продаж. Приведем эти данные на схеме (рисунок 3.7)

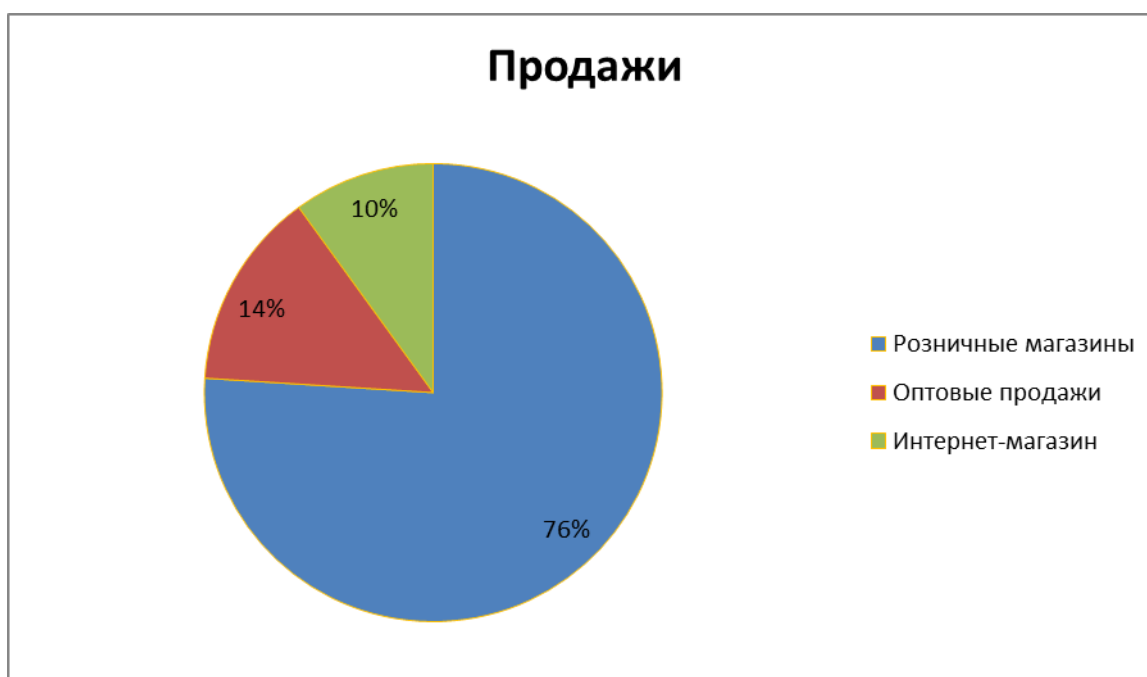


Рисунок 3.7 – Соотношение продаж по видам торговли



В денежном выражении, интернет-магазин будет приносить дополнительно к выручке порядка 84 460 тыс. руб. Экономический эффект от запуска интернет магазина будет  $84\,460$  (доход) –  $2\,712$  (затраты) =  $81\,748$  тыс.руб.

Таким образом, предложенное мероприятие не только увеличит доход ООО «БИЛД», но и сделает его известным на всей территории России. В этом свою роль может сыграть и имеющийся зарегистрированный товарный знак.

Далее рассмотрим эффективность участия в выставках. Данное мероприятие требует значительных финансовых затрат. Имеет смысл участвовать в выставках два раза в год. Один раз в Ростове-на-Дону, вторая выставка должна быть выездной. На выставки, проходящие в Ростове, приезжают представители соседних регионов: Краснодарский край, Ставропольский край, Воронежская область, Волгоградская область, так что в эти регионы смысла ехать нет. Можно рассмотреть выставки в Москве, Санкт-Петербурге.

Доход от участия в выставке был рассчитан в главе 3.3 и составил 12 669 тыс.руб., увеличив выручку на 1,5 %. Затраты при этом, на выставку составили 235 тыс.руб. Экономическая эффективность составит 12 434 тыс.руб.

Таким образом, можно подвести итог по эффективности предложенных мероприятий: мотивирование сотрудников к обучению принесет 24 113 тыс.руб.; запуск интернет-магазина – 81 748 тыс.руб.; участие в выставках – 12 434 тыс. рублей.

Суммировав полученные результаты, получаем экономический эффект в размере 118 295 тыс. рублей. То есть, при реализации предложенных мероприятий на практике, выручка ООО «БИЛД» может увеличиться на 14 %. Кроме увеличения выручки, предприятие получает известность на всей территории России, имеет в своем штате высококвалифицированных специалистов, приобретает опыт участия в выставках, что в итоге повышает конкурентоспособность и экономическую эффективность ООО «БИЛД».

## Заключение

Данное исследование раскрывает тему «Повышение конкурентоспособности торгового предприятия на примере ООО «БИЛД».

Конкурентоспособность - это сравнительная характеристика предприятия, которая содержит комплекс оценок всей совокупности присущих данному предприятию показателей - экономических, коммерческих, организационных и производственных, относительно показателей конкурентов. Это некая относительная характеристика, отличающая фирму от фирм-конкурентов и, дающая преимущество у потребителей перед другими компаниями.

Помимо теоретических исследований понятий конкуренции и конкурентоспособности, экономисты давно рассуждают о проблеме оценки конкурентоспособности с практической стороны. Определенные успехи в этом направлении уже достигнуты. Появились методики, позволяющие оценить идентичные товары и услуги. Сложнее оценить конкурентоспособность предприятия.

Методов для оценки много, но до настоящего времени не разработано универсальной методики для проведения комплексной оценки конкурентоспособности предприятия. Каждая существующая методика имеет свои плюсы и свои недостатки. Для корректной оценки конкурентоспособности и получения объективной информации, нужно использовать несколько методов исследования и проводить анализ через определенные промежутки времени. Изучать необходимо и конкурентов, и ситуацию в отрасли, в которой работает предприятие и только после этого возможно делать выводы и разрабатывать собственную конкурентную стратегию.

Исследования проводились на базе предприятия ООО «БИЛД». В практической части был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и дана оценка конкурентоспособности ООО «БИЛД» по сравнению с основными конкурентами.

В работе был использован метод анализа основных финансовых показателей предприятия (показатели рентабельности, коэффициенты ликвидности, автономии, обеспеченность запасами). Для оценки рыночной конкурентоспособности ООО «БИЛД» был использован динамический метод. Данный метод был выбран мной в связи с тем, что он показывает состояние предприятия в динамике и позволяет сравнивать с показателями конкурентов также в динамике.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- раскрыто понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия;
- рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- описана методика оценки конкурентоспособности предприятия;
- проведен анализ конкурентоспособности предприятия;
- дана оценка рыночной конкурентоспособности предприятия;
- разработаны предложения по повышению конкурентоспособности предприятия;
- дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

В процессе решения поставленных задач, я пришла к следующим выводам:

- что любая компания, присутствующая на рынке, встречается с большим числом конкурентов. В таких условиях, для любой компании главным является конкурентоспособность самой компании и конкурентоспособность ее товара. В этом случае становится необходимостью проведение исследований таких важных категорий, как конкуренция и конкурентоспособность. Победа в конкурентной борьбе будет одержана теми предприятиями, которые будут постоянно анализировать конкурентную ситуацию в отрасли и оценивать свою конкурентоспособность.

- факторы, имеющие влияние на конкурентоспособность предприятия в целом, подразделяют на внешние и внутренние. Ко внешней среде относятся все условия и факторы, возникшие в окружающей среде и не зависящие от деятельности конкретного предприятия, но влияющие на её функционирование.

Внутренняя же среда является результатом принятия управленческих решений и возникает в процессе работы фирмы. Анализ факторов внешней и внутренней среды позволит выявить потенциально сильные и слабые стороны предприятия и вовремя принять необходимые решения. При наличии развитых и специализированных факторов, можно достичь наибольшей степени повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

- методов для оценки много, но до настоящего времени не разработано универсальной методики для проведения комплексной оценки конкурентоспособности предприятия. Каждая существующая методика имеет свои плюсы и свои недостатки. Для корректной оценки конкурентоспособности и получения объективной информации, нужно использовать несколько методов исследования и проводить анализ через определенные промежутки времени.

- изучив деятельность и структуру ООО «БИЛД», можно кратко ее охарактеризовать так: в соответствии с критериями отнесения к предпринимательству, ООО «БИЛД», относится к среднему бизнесу, так как количество сотрудников превышает 100 человек и в 2016 выручка превысила 800 млн. рублей. Занимает лидирующее положение на рынке сантехнической продукции г. Ростова-на-Дону. Имеет несколько розничных магазинов, в том числе и магазин премиум-класса. В ООО «БИЛД» есть отдел Охраны труда, без прохождения инструкций по технике безопасности ни один человек не может приступить к работе. Также есть свой сервисный центр и центр качества. Схема организационной структуры представлена в Приложении В. ООО «БИЛД» ведет розничную и оптовую торговлю. Обеспечен офисными, складскими помещениями, автопарком.

В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы, которые выявили необходимость разработки и реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «БИЛД»:

- руководство не применяет мотивацию к обучению сотрудников, поэтому часть сотрудников не могут дать качественную консультацию по товару; есть возможность запуска интернет-магазина, но она не используется;

отдел маркетинга не использует все возможные пути расширения клиентской базы; по «ходовым» номенклатурным позициям цена часто выше, чем у конкурентов; накоплен неликвидный товар; нет разработок по привлечению новых покупателей в оптовой торговле.

Несмотря на то, что ООО «БИЛД» занимает лидирующее конкурентное положение на рынке сантехнического оборудования, есть много позиций, которые можно добавить или улучшить для повышения конкурентоспособности компании. Мною предложены мероприятия, которые увеличат выручку предприятия, как для розничной торговли, так и при оптовых продажах и повысят конкурентоспособность ООО «БИЛД». Предложены следующие мероприятия - мотивирование сотрудников к обучению; создание сайта и запуск интернет-магазина; принимать участие в специализированных выставках.

В последней главе был произведен расчет и дана оценка эффективности предложенным мероприятиям. По итогам расчетов, вследствие реализации компанией предложенных мер, можно получить дополнительно к выручке 118 миллионов 295 тысяч рублей, то есть увеличение произойдет на 14%. Самую большую прибыль принесет запуск интернет - торговли. Кроме увеличения выручки, предприятие получает известность на всей территории России, имеет в своем штате высококвалифицированных специалистов, приобретает опыт участия в выставках, что в итоге повышает конкурентоспособность и экономическую эффективность ООО «БИЛД».

## Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О защите конкуренции»
2. Воронов Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 5. – С. 92-102. Web: <http://vds1234.ru/concurency/8-21>
3. Андрей Юданов. Конкуренция: теория и практика. – М.: Издательство ГНОМ-ПРЕСС, 1998. – 384 с. Web: [http://studbooks.net/1044795/pravo/bibliograficheskiy\\_spisok#483](http://studbooks.net/1044795/pravo/bibliograficheskiy_spisok#483)
4. И. А. Данилов, Е. В. Волкова «Теоретические аспекты конкуренции: ретроспективный анализ и современное отечественное и зарубежное трактование. // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. № 2 (183). Экономика. Вып. 23. С. 122–127.
5. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент»// Web: [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_17.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_17.html)
6. Метелев И.С. Статья «Проблемы теории и практики предпринимательства»// Проблемы современной экономики, N 1 (37), 2011// Web: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3467>
7. Антипина Е.В., Шапкин И.Н. «Перспективы развития капитализма: взгляды Й. А. Шумпетера»// Журнальный клуб Интелрос «Век глобализации» №1, 2014// Web: <http://www.intelros.ru/readroom/vek-globalizacii/vek1-2014/24706-perspektivy-razvitiya-kapitalizma-vzglyady-y-a-shumpetera.html>
8. Агапова И. История экономической мысли// Web: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/agap/13.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/agap/13.php)
9. Виды конкуренции. Web: <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/vidy-konkurencii.html>
10. Власова О.В.; Киселева Е.Н.; Коннова Е.Б. «Рынок продовольственных товаров». //Web: [http://www.plam.ru/bislit/rynok\\_prodovolstvennyh\\_tovarov/p4.php](http://www.plam.ru/bislit/rynok_prodovolstvennyh_tovarov/p4.php)

11. Конкуренентоспособность предприятия. Web:  
<http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-organizacii.html>
12. Рокотьянская В.В.; Герасимов А.Н. «Особенности конкурентоспособности продукции промышленных предприятий». // «Экономика, Статистика и Информатика». № 2, 2015, стр. 119-120
13. Душенькина Е.А. Экономика предприятия: конспект лекций. //Понятие факторов, влияющих на конкурентоспособность, и их классификация. Web: [http://www.e-reading.club/chapter.php/99984/86/Dushen%27kina\\_-\\_Ekonomika\\_predpriyatiya\\_\\_konspekt\\_lekciii.html](http://www.e-reading.club/chapter.php/99984/86/Dushen%27kina_-_Ekonomika_predpriyatiya__konspekt_lekciii.html)
14. Крайнова А.В. «Система факторов конкурентоспособности в условиях глобализации»//Журнал Экономические науки. Выпуск июль, 2013// Web: <http://research-journal.org/economical/sistema-faktorov-konkurentosposobnosti-v-usloviyax-globalizacii/>
15. Миронов Г.М. Ваша конкурентоспособность. // Web: [http://velib.com/book/mironov\\_maksim/vasha\\_konkurentosposobnost/#book\\_269693](http://velib.com/book/mironov_maksim/vasha_konkurentosposobnost/#book_269693)
16. Сущность конкурентоспособности и факторы, ее определяющие. Web: <http://www.smartmanages.ru/smas-654-3.html>
17. Методика анализа конкурентоспособности. Web: <http://poisk-ru.ru/s52664t2.html>
18. Блог преподавателя экономики Галяутдинов.ру. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать. Web: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg>
19. Матрица БКГ. Материал из Википедии — свободной энциклопедии. Web: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B0\\_%D0%91%D0%9A%D0%93](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B0_%D0%91%D0%9A%D0%93)
20. Многоугольник конкурентоспособности.  
Web: <http://fb.ru/article/6229/mnogougolnik-konkurentosposobnosti>
21. Россия в цифрах. 2016: Крат.стат.сб./Росстат- М., Р76 2016 - 543 с. (стр. 420)

22. Макарова Е. «Общая и чистая рентабельность предприятия». База авторских статей// март 2012 Web: <http://fb.ru/article/9851/obschaya-i-chistaya-rentabelnost-predpriyatiya>
23. Галицкая С.В. канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и страхование» Российской академии предпринимательства. Статья «Коэффициенты рентабельности»// Web: <http://finance-place.ru/fin-menedzhment/fin-instrumenty/finansoviy-analiz/koeff-rentabelnosti.html>
24. Южная аналитическая компания. Финансовый анализ. Коэффициент текущей ликвидности. Web: <http://1-fin.ru/?id=311&t=3>
25. Жданов И.Ю. к.э.н. «Коэффициент автономии». Школа финансового директора. Web: <http://www.beintrend.ru/2013-02-26-09-13-40>
26. Статья «Что показывает коэффициент автономии» // Налоговые новости и статьи. Сайт Налог-налог.ру. Web: [http://nalog-nalog.ru/analiz\\_hozyajstvennoj\\_deyatelnosti\\_ahd/chto\\_pokazyvaet\\_koefficient\\_avtonomii\\_formula\\_po\\_balansu/](http://nalog-nalog.ru/analiz_hozyajstvennoj_deyatelnosti_ahd/chto_pokazyvaet_koefficient_avtonomii_formula_po_balansu/)
27. Жданов И. «Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами». // Финансово-инвестиционный блог Жданова Василия и Жданова Ивана. Web: <http://finzz.ru/koefficient-obespechennosti-zapasov-sobstvennymi-sredstvami.html>
28. Емелина Т. А., Горнастаева Н. В. Обучение персонала как основной метод повышения конкурентоспособности работников на внутрифирменных рынках труда: проблемы и пути их решения // Молодой ученый. — 2015. — №18. — С. 258-260.
29. Измestьев Д. Как повысить мотивацию сотрудников к обучению // Управление персоналом // № 27 - 2012 Web: <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=4158>
30. Для чего нужна раскрутка сайта // Web: <http://www.hmx.ru/pricesaitmaking.html>
31. Как рекламировать сайт. // Web: <http://topmayseo.ru/kak-reklamirovat-sajt-sposoby-effektivnoj-reklamy-sobstvennogo-sajta/>



32. Как раскрутить сайт. Web: <http://max1net.com/kak-raskrutit-sajt-samostoyatelno-enciklopediya-seomax/#prodvijenie-sayta-statjami>
33. Выставки. // <http://www.b2bos.ru/article/716>
34. Как организовать выставку: 10 подробных шагов.//  
Web: <http://biznesprost.com/rukovodstvo/kak-organizovat-vystavku.html>
35. Психология счастливой жизни. Web: // <http://psychok.net/testy/536-test-oprosnik-motivatsiya-i-stimulirovanie-personala-anketa-dlya-opredeleniya-tipa-trudovoj-motivatsii-rabotnika>

Приложение А  
(обязательное)

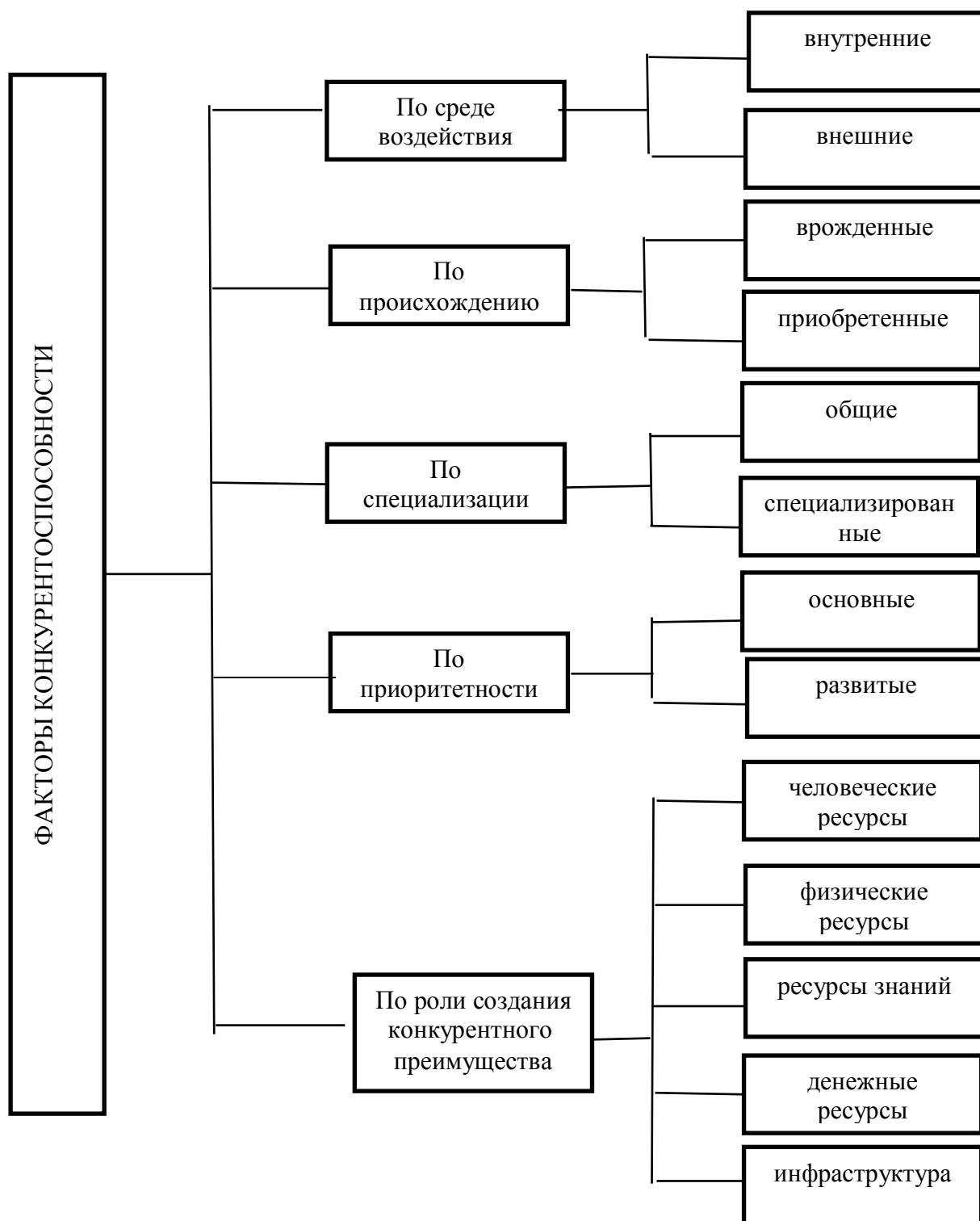


Рисунок 1.4 - Основная классификация факторов конкурентоспособности

## Приложение Б

(обязательное)

Таблица 2 - Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода	Достоинства метода	Недостатки метода
<i>Расчетные методы оценки конкурентоспособности предприятия</i>		
Метод рейтинговой оценки	Достаточно точно определит место определенной организации по отношению к конкурентам	При получении исходных данных и расчете показателя возникают сложности
Оценка на основе расчета доли рынка	Дает возможность определять тип и место фирмы на рынке	Нет возможности выявить причину такого положения фирмы, принять решения для разработки необходимой стратегии
Метод оценки на основе теории эффективной конкуренции	Дает возможность проводить оперативный контроль отдельных служб, так как учитывает все наиболее нужные оценки деятельности организации	При получении исходных данных и расчете показателя возникают сложности
Метод оценки на основе потребительской стоимости	Учитываются факторы внутренней среды организации	Возможность использования только экспертных методов. При получении исходных данных и расчете показателя возникают сложности
<i>Теоретические методы оценки конкурентоспособности предприятия</i>		
Матрица БКГ	В случае, если в наличие есть достаточно достоверная информация, матрица практически точно может показать конкурентоспособность предприятия	Не покажет причины текущего состояния фирмы, а это может осложнить принятие управленческих решений
Модель «Привлекательность – преимущества в конкуренции»	Достаточно точно определит место определенной организации по отношению к конкурентам; разрабатывать новые стратегии	Модель статичная, сложно оценивать качественные характеристики
Матрица конкуренции по М. Портеру	Наглядно показывает структуру конкурирующих сил на рынке	Не предоставляет четких предложений для достижения преимуществ перед конкурентами

Продолжение приложения Б

Продолжение Таблицы 2

Метод «Многоугольник конкурентоспособности предприятия»	Удобен для проведения оперативного анализа ситуации, конкурентоспособности	Возможность использования только экспертных методов. При получении исходных данных и расчете показателя возникают сложности
Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия		
Метод регрессионных моделей	Дает возможность реальной оценки конкурентных преимуществ фирмы	Может использоваться только в пределах одного предприятия, для других нужно корректировать коэффициенты регрессии
Метод на основе экспертных оценок	Исследуется большое количество предприятий на рынке	Оценка проводится группой экспертов, кроме того, производственные и финансовые показатели не учитываются
Метод на основе преимуществ рынка	Необходимость учета особенностей рынка, где представлены товары	Конкурентоспособность предприятия преимущественно оценивается по конкурентности товара, что иногда бывает не совсем верно

Приложение В  
(обязательное)

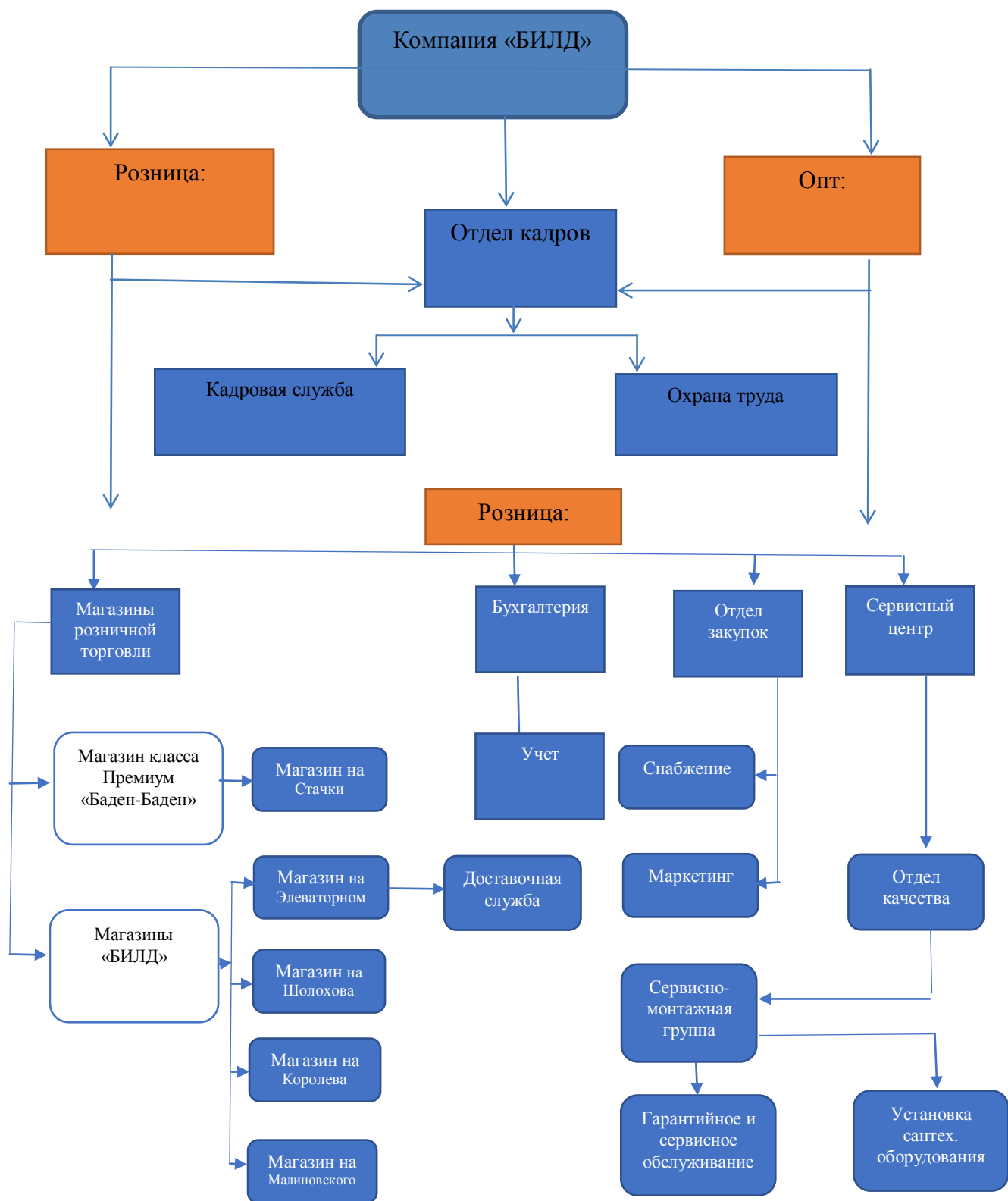


Рисунок В.1 – Организационная структура ООО «БИЛД»

Приложение Г.1  
(обязательное)

Бухгалтерская отчетность ООО «БИЛД»

**Бухгалтерский баланс**

В тысячах рублей	Код	2016	2015	2014
<b>Актив</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Нематериальные активы	1110	188	120	56
Основные средства	1150	38 735	34 430	34 919
<b>Итого по разделу I</b>	1100	38 923	34 550	34 975
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	1210	168 540	139 276	139 792
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 494	0	5 227
Дебиторская задолженность	1230	74 780	76 857	54 103
Финансовые вложения	1240	0	4 700	0
Денежные средства	1250	432	5 807	1 363
Прочие оборотные активы	1260	811	1 070	1 220
<b>Итого по разделу II</b>	1200	248 057	227 710	201 705
<b>Баланс</b>	1600	286 980	262 260	236 680
<b>Пассив</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	9
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	120 911	113 396	106 557
<b>Итого по разделу III</b>	1300	120 921	113 406	106 566
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1410	31 341	32 022	22 439
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
Резервы под условные обязательства	1430	0	0	0
Прочие обязательства	1450	0	0	0
<b>Итого по разделу IV</b>	1400	31 341	32 022	22 439
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1510	40 455	17 996	40 720
Кредиторская задолженность	1520	94 263	98 836	66 955
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	1540	0	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0	0
<b>Итого по разделу V</b>	1500	134 718	116 832	107 675
<b>Баланс</b>	1700	286 980	262 260	236 680

Приложение Г.2  
(обязательное)

**Отчет о прибылях и убытках ООО «БИЛД»**

В тысячах рублей	Код	2016	2015	2014
Выручка	2110	844 597	751 745	731 344
Себестоимость продаж	2120	727 536	646 905	632 980
Валовая прибыль (убыток)	2100	117 061	104 840	98 364
Коммерческие расходы	2210	96 481	88 357	80 897
Управленческие расходы	2220	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	20 580	16 483	17 467
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	323	0	65
Проценты к уплате	2330	7 658	5 884	5 483
Прочие доходы	2340	14 196	12 091	7 701
Прочие расходы	2350	7 285	3 976	2 764
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	20 156	18 714	16 986
Текущий налог на прибыль	2410	4 501	3 874	3 576
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-473	-132	-179
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
Прочее	2460	3	0	0
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>15 652</b>	<b>14 840</b>	<b>13 410</b>

**СПРАВОЧНО**

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	15 652	14 840	13 410

Приложение Д  
(обязательное)

Таблица 3– Основные экономические показатели деятельности ООО «БИЛД» за  
2014 -2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи, тыс.руб.	731 344	751 745	844 597	+ 20 401	+ 92 852	2,79	12,35
Себестоимость продаж, тыс.руб.	632 980	646 905	727 536	+ 13 925	+ 80 631	2,20	12,46
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	98 364	104 840	117 061	+ 6 476	+ 12 221	6,58	11,66
Коммерческие расходы, тыс.руб.	80 897	88 357	96 481	+ 7 460	+ 8 124	9,22	9,19
Проценты к уплате, тыс.руб.	5 483	5 884	7 658	+401	+ 1 774	7,31	30,15
Прочие доходы, тыс.руб	7 701	12 091	14 196	+ 4 390	+ 2 105	57	17,41
Прочие расходы, тыс.руб	2 764	3 976	7 285	+ 1 212	+ 3 309	43,85	83,22
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	16 986	18 714	20 156	+ 1 728	+ 1 442	10,17	7,71
Чистая прибыль, тыс.руб	13 410	14 840	15 652	+ 1 430	+ 812	10,66	5,47
Стоимость основных средств, тыс. руб.	34 919	34 430	38 735	- 489	+ 4 305	-1,4	12,50
Внеоборотные активы	39 975	34 550	38 923	- 5 425	+ 4 373	- 13,57	12,66
Запасы	139 792	139 276	168 540	- 516	+ 29 264	-0,37	21,01
Дебиторская задолженность, тыс.руб	54 103	76 857	74 780	+ 22 754	- 2 077	42,06	- 2,7
Активы, тыс.руб	236 680	262 260	286 980	+ 25 580	+ 24 720	10,81	9,43
Уставный капитал, тыс.руб	9	10	10				
Собственный капитал, тыс.руб	106 566	113 406	120 921	+ 6 840	+ 7 515	6,42	13,80
Краткосрочные обязательства, тыс.руб	107 675	116 832	134 718	+ 9 157	+ 17 886	8,5	15,31



Приложение Ж.1  
(справочное)

**Бухгалтерская отчетность ООО «Сантехопт-Регион»**

Информация о бухгалтерской отчетности сформирована по данным Росстата и является открытой в соответствии с ПБУ 4/99

**Бухгалтерский баланс**

В тысячах рублей

	Код	2016	2015	2014
<b>Актив</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Основные средства	1150	14	19	45
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>45</b>
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	1210	76 328	83 251	75 492
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	1 908
Дебиторская задолженность	1230	48 876	36 352	27 754
Финансовые вложения	1240	0	0	1 550
Денежные средства	1250	537	82	1 372
Прочие оборотные активы	1260	4	0	1
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>125 745</b>	<b>119 685</b>	<b>108 077</b>
<b>Баланс</b>	<b>1600</b>	<b>125 759</b>	<b>119 704</b>	<b>108 122</b>
<b>Пассив</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	8	8	8
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	37 391	32 133	28 957
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>37 399</b>	<b>32 141</b>	<b>28 965</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1410	6 162	282	1 277
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
Резервы под условные обязательства	1430	0	0	0
Прочие обязательства	1450	0	0	0
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>6 162</b>	<b>282</b>	<b>1 277</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1510	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	82 198	87 281	77 880
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	1540	0	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0	0
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>82 198</b>	<b>87 281</b>	<b>77 880</b>
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>125 759</b>	<b>119 704</b>	<b>108 122</b>

Приложение Ж.2  
(справочное)

**Отчет о прибылях и убытках**

В тысячах рублей

	Код	2016	2015	2014
Выручка	2110	343 387	305 937	337 570
Себестоимость продаж	2120	324 323	285 904	316 245
Валовая прибыль (убыток)	2100	19 064	20 033	21 325
Коммерческие расходы	2210	14 439	15 891	15 059
Управленческие расходы	2220	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 625	4 142	6 266
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	0	42	22
Проценты к уплате	2330	100	16	23
Прочие доходы	2340	3 554	5 147	2 945
Прочие расходы	2350	1 475	1 515	487
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 604	7 800	8 723
Текущий налог на прибыль	2410	1 346	1 624	1 753
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
Прочее	2460	0	0	0
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>5 258</b>	<b>6 176</b>	<b>6 970</b>

**СПРАВОЧНО**

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	5 258	6 176	6 970

Приложение И.1  
(справочное)

**Бухгалтерская отчетность ООО «Ваш Дом»**

Информация о бухгалтерской отчетности сформирована по данным Росстата и является открытой в соответствии с ПБУ 4/99

**Бухгалтерский баланс**

В тысячах рублей

	Код	2016	2015	2014
<b>Актив</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Основные средства	1150	81 471	86 326	87 188
Отложенные налоговые активы	1180	13	181	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	191	223
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>81 484</b>	<b>86 698</b>	<b>87 411</b>
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	1210	69 160	48 524	42 084
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1	9	0
Дебиторская задолженность	1230	6 375	7 892	11 324
Финансовые вложения	1240	0	0	0
Денежные средства	1250	1 291	1 259	584
Прочие оборотные активы	1260	1 954	6 200	220
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>78 781</b>	<b>63 884</b>	<b>54 212</b>
<b>Баланс</b>	<b>1600</b>	<b>160 265 150 582 141 623</b>		
<b>Пассив</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	116	100	100
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	8 794	8 794	8 794
Резервный капитал	1360	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	33 129	34 455	34 375
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>42 039</b>	<b>43 349</b>	<b>43 269</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1410	25 051	5 280	4 494
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>25 051</b>	<b>5 280</b>	<b>4 494</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1510	17 460	17 156	259
Кредиторская задолженность	1520	75 715	84 797	93 601
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	1540	0	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0	0
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>93 175 101 953</b>	<b>93 860</b>	<b>93 860</b>
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>160 265 150 582 141 623</b>		

## Приложение И.2 (справочное)

### Отчет о прибылях и убытках

В тысячах рублей

	Код	2016	2015	2014
Выручка	2110	392 565 396	746 390 966	
Себестоимость продаж	2120	277 740 295	861 290 462	
Валовая прибыль (убыток)	2100	114 825 100	885 100 504	
Коммерческие расходы	2210	5 945	6 090	83 050
Управленческие расходы	2220	100 190	92 314	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	8 690	2 481	17 454
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	0	0	25
Проценты к уплате	2330	2 729	3 161	223
Прочие доходы	2340	6 854	11 838	679
Прочие расходы	2350	10 720	11 046	3 899
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 095	112	14 036
Текущий налог на прибыль	2410	1 767	204	2 593
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1 347	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	1	181	0
Прочее	2460	0	0	136
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>329</b>	<b>89</b>	<b>11 307</b>

### СПРАВОЧНО

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	329	89	11 307

Приложение К  
(обязательное)  
Тест Герчикова

«Мотивация и стимулирование персонала»

1. Ваша позиция в организации:
  - а) управляющий
  - б) служащий
  - в) рабочий
2. Ваш пол:
  - а) мужской
  - б) женский
3. Ваш возраст: \_\_\_\_ лет
4. Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев
5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа
  - 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
  - 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
  - 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
  - 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
  - 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего? Дайте только один ответ
  - 1) Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
  - 2) В своей работе я – полный хозяин.
  - 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
  - 4) Я — ценный, незаменимый для организации работник.
  - 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа
  - 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
  - 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
  - 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
  - 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
  - 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа
  - 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
  - 2) Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
  - 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
  - 4) Если это очень нужно для организации.
  - 5) При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).
9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа
  - 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
  - 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
  - 3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
  - 4) Мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был.
  - 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?  
Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

Продолжение приложения К

	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия			
4. Социальные выплаты и льготы, пособия			
5. Доходы от капитала, акций			
6. Любые дополнительные приработки			
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства			
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

- 1) Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2) Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я — среди своих.

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации.

Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

## Продолжение приложения К

- 1) Наиболее интересную, творческую.
  - 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
  - 3) За которую больше платят.
  - 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
  - 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа
- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
  - 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
  - 3) Насколько хорошо он «устроился».
  - 4) Насколько его уважают в организации.
  - 5) Насколько он самостоятелен, независим.
17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов
- 1) Освоить новую профессию.
  - 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
  - 3) Перейти на менее удобный режим работы.
  - 4) Работать более интенсивно.
  - 5) Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
  - 6) Скорее всего, я просто уйду из организации.
- 18 (1) Если Вы — РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа
- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
  - 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
  - 3) Высокий уровень оплаты.
  - 4) Возможность организовывать работу других людей.
  - 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
  - 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.
- 18 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа
- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
  - 2) Не против, если нужно для пользы дела.
  - 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
  - 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
  - 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
  - 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
  - 7) Да, чем я хуже других?
  - 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Приложение Л  
(обязательное)

**Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования**

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена



Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в двух экземплярах.

Библиография составляет 35 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

Дата «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

Студент \_\_\_\_\_ Анна Геннадьевна Кирьянова