

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Повышение конкурентоспособности торгового предприятия
(на примере ООО «РусДом»)**

Выпускная квалификационная работа

студентки заочного отделения 5 курса группы 05001282

Молчановой Дарьи Владимировны

**Научный руководитель
к.э.н., доц. Богомазова И.В.**

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретико-методические основы конкурентоспособности организации....	6
1.1. Сущность и значение конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2. Внешние и внутренние факторы, определяющие уровень конкурентоспособности организации.....	13
1.3. Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия.....	19
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «РусДом».....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2. Анализ финансового состояния организации.....	39
2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия.....	45
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «РусДом».....	56
3.1. Открытие сервисного центра как фактор развития организации.....	56
3.2. Экономическое обоснование проектных мероприятий.....	63
Заключение.....	72
Список использованных источников.....	75
Приложения.....	80

Введение

В основе рыночной экономики лежит понятие конкуренции, которую следует рассматривать как главную движущую силу эволюции взаимоотношений субъектов, осуществляющих функционирование в данной среде. При этом более успешным участником такого соперничества является тот, кто способен выдерживать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках.

Обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия. Известно, что уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов. В связи с этим следует выделять различные направления в решении этой задачи.

В существующих условиях для выживания в конкурентной борьбе, предприятиями и организациями производится освоение новых видов услуг, новых форм бизнеса, выдвигая на первое место не только своих сотрудников, но и привлекая новых клиентов, а также стараясь удержать существующих. Изучается рынок, осуществляется сбор необходимой информации, которая анализируется, после чего разрабатываются стратегии освоения рынка.

Основу сферы торговли составляют покупатели и фирмы-конкуренты, а также среда, в которой они существуют. Организации, стремящиеся к успеху, должны знать желания и предпочтения покупателей, предоставляя товары и услуги, удовлетворяющие в полной мере их потребности. При этом процветающая фирма обязана быть сильным конкурентом, отслеживая возникновение новых потребностей, конкурентов и технологий.

Развитие торгового предприятия возможно в успешном сочетании конкуренции, тенденций развития внешней среды, а именно демографические показатели, стиль жизни потребителей и технологические открытия, потребности, желания потребителей.

В последние десятилетия термину «конкурентоспособность» все большим количеством исследователей уделяется внимание. При этом данная

проблема рассматривается с различных сторон – конкурентоспособность продукции, компаний, городов, регионов, стран, технологий, работников.

Конкурентоспособность предприятия и его экономическая устойчивость – это сложные и взаимосвязанные категории.

Во-первых, повышение конкурентоспособности предприятия выступает в качестве необходимого и обязательного условия обеспечения и поддержания на должном уровне экономической устойчивости.

Во-вторых, по причине неустойчивого экономического состояния предприятия отсутствует возможность успешного решения проблем конкурентоспособности. Поддержание необходимого уровня конкурентоспособности и экономической устойчивости предприятия требует полного использования многочисленных внутренних и внешних факторов развития.

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В этой связи особую ценность представляет анализ сложившихся подходов и методов в определении и оценке конкурентоспособности торгового предприятия. Более детальная проработка этих вопросов будет способствовать определению приоритетов при повышении конкурентоспособности предприятия в условиях стремительного изменения сферы конкурентных отношений.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.

Реализация поставленной цели требует постановки и решения следующих задач:

- изучить сущность и значение конкурентоспособности предприятия;

- выявить внешние и внутренние факторы, определяющие уровень конкурентоспособности организации;
- исследовать методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «РусДом»;
- осуществить оценку конкурентоспособности предприятия;
- разработать проект сервисного центра для развития организации;
- экономически обосновать проектные мероприятия.

Объектом исследования является ООО «РусДом». Предмет исследования – конкурентоспособность торгового предприятия на рынке г. Белгород.

Теоретико-методологической основой работы послужили законодательные акты, а также работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам конкуренции и конкурентоспособности, среди которых Портер М., Котлер Ф., Дэй Дж., Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Фатхутдинов Р. А., Шкардун В. Д., Нагапетьянц Н. А., Багиев Г. Л., Николаева Т. И. и др.

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

Практическая значимость работы состоит в том, что она содержит рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия, имеющей огромное значение для дальнейшей деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретико-методические основы конкурентоспособности организации

1.1. Сущность и значение конкурентоспособности предприятия

Проблема конкурентоспособности носит универсальный, всемирный характер и затрагивает практически все страны мира, всех товаропроизводителей.

Конкурентоспособность в широком смысле слова – это оценочная категория, которая характеризует возможность оцениваемого объекта успешно конкурировать и относится как к конкурентоспособности государства, так и компании, продукта или цены на этот продукт.

Конкурентоспособность – это относительная оценка потенциальной способности успешно конкурировать на рынке за ограниченный платежеспособный спрос. При этом можно говорить о конкурентоспособности отдельных продуктов или компании в целом.

Высокая конкурентоспособность означает, что продукт или компания потенциально могут с высокой долей вероятности рассчитывать на коммерческий успех на данном рынке. Низкая оценка конкурентоспособности обычно подразумевает малую вероятность потенциального коммерческого успеха.

В реальной жизни конкурентоспособность компании и производимых ею продуктов тесно переплетены. Так, низкая конкурентоспособность продукта может компенсироваться конкурентными преимуществами компании (в форме использования для продукта популярного бренда, либо эффективных каналов продаж), обеспечивая коммерческий успех на конкретном рынке, и наоборот.

По М. Портеру, конкурентоспособность можно обеспечить двумя способами:

- добиться лидерства в издержках;
- через дифференциацию товара [47, с. 32].

Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Таким образом, конкурентоспособность фирмы – понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента – нет. Оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами.

Такая фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма [6, с. 23].

Таким образом, конкурентное преимущество одной фирмы над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют

идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом фирмы находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным.

Наиболее системно понятие конкурентоспособности трактуется И. М. Лифиц: «Конкурентоспособность – уровень преимущества или отставания фирмы, предприятия, организации по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за ее пределами, определяемый по таким параметрам, как технология, квалификация персонала, качество, политика сбыта и т.п.» [38, с. 43].

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

Некоторые авторы рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период – не конкурентоспособным.

Сравнительный анализ известных определений понятия «конкурентоспособность предприятия» позволяет сделать ряд выводов.

1. Вся совокупность определений, представленных в приложении 1 можно поделить на три группы:

- характеризующую внутреннюю и внешнюю деятельности фирмы, без упоминания товара;
- базирующуюся только на товарной составляющей конкурентоспособности;
- сочетающую товар и производственную деятельность субъекта.

Согласно Закону РФ «О конкуренции» данная категория характеризует состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Ключевые элементы конкурентоспособности на уровне предприятия – это «товар», «рынок». За редким исключением без оценки позиции товара на рынке нельзя вести речь о конкурентоспособности его производителя. Исключения составляют случаи, когда товары конкурирующих предприятий по цене и качеству абсолютно одинаковы, что встречается крайне редко. На рынке также результат деятельности фирмы – это его товар или услуга, конкурентоспособность которого оценивает рынок. За конкурентоспособным товаром на рынке может стоять «распадающееся» предприятие, и наоборот. Однозначно можно сказать, если предприятие идет на спад, то в будущем у него вряд ли будут конкурентоспособные товары. Это утверждение больше относится к производителям наукоемкой, высокотехнологичной, технически сложной продукции [53, с. 52].

Конкурентоспособность производителей простых дешевых товаров, не требующих больших усилий на разработку, может отождествляться с конкурентоспособностью его товаров, то есть их рыночной позицией. Борьба на товарных рынках между производителями за потребителя непрерывный процесс, поэтому при оценке конкурентоспособности предприятий конкурентоспособность товара должна рассматриваться совместно с конкурентным потенциалом предприятия.

2. Конкуренция – это состязание фирм на конкретных сегментах рынка за ограниченный объем платежеспособного спроса, следовательно, должны быть победители состязания. Конкурентоспособность сравнительная категория, то есть должен применяться математический аппарат оценки и ранжирования сравниваемых объектов. Кто-то должен быть лучше, кто-то хуже, то есть победитель должен превосходить соперников.

3. Известные определения однозначно не устанавливают состав смыслообразующих элементов термина «конкурентоспособность предприятия», что препятствует выработке метода измерения ее уровня. Известно, что нельзя измерить, тем нельзя управлять. Определение должно указать направление для разработки метода оценки конкурентоспособности предприятия. Оно должно сочетать сущностные и содержательные элементы экономической дисциплины – маркетинга и технической дисциплины – квалиметрии. Конкурентоспособность – явление динамичное, она должна оцениваться по состоянию на конкретный момент времени и независимо от конкурентов, то есть индивидуально. На эти обстоятельства в известных определениях не обращено достаточного внимания.

4. Приведенные определения не ориентированы на решение управленческих задач. Менеджеров, прежде всего, интересует проблема управления уровнем конкурентоспособности предприятия. Сравнивая результаты оценки конкурентов по одной и той же методике, можно их ранжировать по конкурентоспособности, проследить динамику уровня конкурентоспособности исследуемых объектов. Измерение конкурентоспособности предприятий создает возможность моделировать ее уровень, выработать обоснованные управленческие решения. Уровень конкурентоспособности предприятия управляем и осуществляется целенаправленным воздействием на показатели как товара, так и самого предприятия [2, с. 20].

5. В известных определениях не указывается временной фактор конкурентоспособности. Конкуренция на рынке – процесс непрерывный, поэтому «победитель» в конкурентной борьбе определяется на конкретный момент времени. При этом на каждый момент времени может быть составлен ранг конкурентоспособности предприятий, и он динамичен.

6. Конкурентоспособность предприятия должна устанавливаться на определенном рынке. Предприятие, во-первых, не может одновременно присутствовать на всех рынках, во-вторых, оно может быть

конкурентоспособным на одних и неконкурентоспособным на других рынках, где присутствует. Даже на одном и том же рынке, на различных сегментах конкурентные позиции предприятия могут существенно различаться [41, с. 13].

7. Конкурентоспособность предприятия целесообразно оценить по отношению к конкретному товару. Не исключается, что у одного и того же производителя могут быть одни товары конкурентоспособны, а другие – нет, следовательно, предприятие конкурентоспособно по одним товарам, неконкурентоспособно по другим. Для фирм, производящих широкую номенклатуру продукции, правильнее было бы вести речь о конкурентоспособности по конкретному товару на выбранном сегменте рынка.

8. Большинство определений конкурентоспособности предприятий ориентированы на оценку на текущий момент, по фактическим данным, тогда как для управленческих целей важнее ориентация на будущее, учет потенциала роста.

9. Конкурентоспособность должна быть достигнута без ущерба окружающим [40, с. 112].

На основе вышесказанного можно подвести итог, что конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени.

Исходя из того, что конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов фирмы, для ее оценки необходимо выбрать критерии продуктивности использования ресурсов. В том случае, если деятельность фирмы связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, продуктивность использования ресурсов фирмой может быть оценена показателем рентабельности производства, т.е. отношением прибыли, полученной в том или ином периоде, к истраченным в том же периоде ресурсам, оцененным как издержки производства. Кроме этого, для объективной оценки конкурентоспособности фирмы ее

руководству необходима возможность слежения рынка, особенно за пределами страны.

Сложность, а иногда и полное отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов может создать у руководства фирмы необоснованное мнение о превосходстве фирмы над конкурентами, привести к самоуспокоению и ослаблению усилий, связанных с поддержкой необходимого уровня конкурентного преимущества своей фирмы.

В настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом. И, прежде всего новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности.

Их можно разделить на три группы факторов:

- технико-экономические – включают качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги, эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и пр.;

- коммерческие – определяют условия реализации товаров на конкретном рынке и включают конъюнктуру рынка, предоставляемый сервис, рекламу, имидж фирмы;

- нормативно-правовые – отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты) [57, с. 136].

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь

такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

1.2. Внешние и внутренние факторы, определяющие уровень конкурентоспособности организации

Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

Основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его продукции. Конкурентоспособность предприятия – это его возможности, потенциал, а также динамичность приспособления к рыночным отношениям.

К числу внешних факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия, относятся отраслевые и рыночные факторы, а также факторы макросреды.

Анализ способствует пониманию стратегической ситуации в отрасли и позволяет сделать вывод о степени привлекательности рассматриваемой отрасли для организации и ведения эффективного бизнеса. Анализ отрасли и конкуренции предполагает получение ответов на следующие вопросы: каковы основные экономические черты отрасли; какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова мощность каждой из них; что движет изменениями в отрасли и какое влияние они на нее оказывают; какие предприятия в отрасли имеют сильные и слабые конкурентные позиции; возможные стратегические действия отраслевых конкурентов; какова привлекательность отрасли с точки зрения перспектив получения прибыли.

К основным показателям, характеризующим отрасль, следует отнести: размер рынка; масштаб конкуренции (региональная, национальная, международная или глобальная); стадия роста рынка и развития отрасли; число конкурентов в отрасли и их относительная величина; количество покупателей; степень интеграции производителей; барьеры на входе-выходе; темп изменений продукции и технологии; возможность использования

эффекта масштаба в ресурсном обеспечении, производстве, маркетинге; степень загрузки производственных мощностей; эффективность производства и продаж; средняя норма прибыли в отрасли; капиталоемкость, требуемая для эффективной работы в отрасли [4, с. 83].

Состояние конкуренции в отрасли является результатом действия конкурентных сил, концепцию учета конкурентных сил предложил Портер. Эта концепция соперничества исходит из того, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от уровня прямой конкуренции, но также от роли конкурентных сил. Проявление конкурентных сил определяется действиями потенциальных конкурентов на этом рынке, появлением или наличием продуктов-заменителей, потребителями, поставщиками и действиями конкурентов внутри отрасли. Именно взаимодействие этих сил, по Портеру М., определяет потенциал рентабельности товарного рынка [48, с. 195].

Первая конкурентная сила – соперничество между конкурирующими предприятиями отрасли. Интенсивность конкуренции усиливается: по мере роста числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей; в случае замедления роста или снижения спроса на продукцию; когда конкуренты снижают цены, находят эффективные пути снижения себестоимости, или вводят специальные скидки, иные стимулирующие сбыт меры; когда затраты потребителя на переключение с одного поставщика на другого минимальны; когда конкуренты предпринимают меры по увеличению своей рыночной доли; когда затраты на выход из отрасли (уход с рынка) высоки и выше затрат на то, чтобы остаться и конкурировать; когда в конкурентную борьбу в отрасли вмешиваются предприятия других отраслей, имеющие высокие инвестиционные возможности по приобретению работающих в отрасли предприятий и превращению их в основных конкурентов.

Вторая конкурентная сила – конкурентное давление, создаваемое угрозой появления новых конкурентов. Рост интенсивности конкуренции в

связи с появлением новых конкурентов зависит от барьеров на входе в рынок и реакции присутствующих на рынке предприятий. В российской практике бизнеса можно выделить следующие, характерные и для западного менеджмента, типы барьеров на входе: эффект масштаба (необходимость входа на рынок с большими объемами производства); высокие требования к технологическим возможностям, потребность в специализированных ноу-хау для равноправной игры на рыночном поле; необходимость накопления производственного опыта, позволяющего снижать затраты и себестоимость (эффекты «кривой освоения и обучения»); потребность в капитале для успешного вхождения в отрасль; сформированные на рынке потребительские предпочтения и приверженность к торговой марке; доступ к существующим каналам распределения (возможность создания собственной распределительной сети); политические и административные барьеры (через процедуры выдачи разрешений и лицензирования; стандарты загрязнения окружающей среды и правила безопасности); тарифы и ограничения в международной торговле (таможенные пошлины, торговые ограничения – квоты и др.)

Угроза появления на рынке новых конкурентов высока, если барьеры для входа низкие, а работающие в отрасли предприятия не намерены вести жесткую борьбу против них и готовы к уменьшению своей рыночной доли. Понижение барьеров на входе и появление потенциальных конкурентов тем вероятнее, чем привлекательнее перспективы роста и получения прибыли в отрасли.

Третья конкурентная сила – конкурентное давление со стороны предприятий других отраслей, предлагающих товары-заменители: установление «потолка» цен, формируемого доступным и имеющим конкурентоспособную цену товаром-заменителем; простота и относительная дешевизна переключения потребителя на замещающую продукцию. Чем ниже стоимость товара-заменителя, выше его качество и потребительские свойства, а также ниже стоимость переключения, тем сильнее конкурентное

давление со стороны предприятий, входящих в рынок с замещающим товаром.

Четвертая конкурентная сила – покупатели. Влияние покупателей (потребителей) на конкуренцию зависит от объемов закупок ими продукции отрасли и стоимости переключения на продукцию конкурентов или замещающую продукцию.

Пятая конкурентная сила – рыночная власть поставщиков.

Влияние поставщиков на конкуренцию сильное в случае, когда изделия поставщиков составляют значительную часть стоимости продукции, являются важнейшей частью производственного процесса, определяют качество продукции; предприятию сложно переключиться на другого поставщика; изделия поставщиков имеют более низкую цену, чем при организации их производства на предприятии-покупателе (эффект масштаба). Слабое влияние поставщиков на конкуренцию тогда, когда поставщик осуществляет поставку стандартизированной продукции; имеются товары-заменители, переключение на которые несложно и дешево; потребитель (отрасль) является главным покупателем продукции поставщика.

Поставщики обладают мощной конкурентной силой, когда имеют возможность создавать невыгодные условия с помощью цен, качества, характеристики продукции и надежности поставки.

Совместное влияние пяти конкурентных сил определяет характер конкуренции и привлекательность отрасли [47, с. 208].

Известно, что отрасли в своем развитии проходят эволюционные фазы или стадии жизненного цикла: зарождение, прогрессирующий рост, зрелость, старение, также влияющие на конкурентную среду.

Участники рынка, а также окружающая предприятие отраслевая среда, вызывают долгосрочные изменения ситуации в отрасли и конкурентной среде (движущие силы).

Оценка конкурентных позиций предприятий отрасли производится на основе сравнения по показателям текущей конкурентоспособности, содержащимся в блоке.

Для успешного прогнозирования действий конкурента необходимо систематизировать его текущую ситуацию, определить сильные и слабые стороны, оценить стратегическое положение.

Следующим этапом анализа отрасли является выявление основных факторов, необходимых для конкурентного успеха в отрасли. Различают следующие типы факторов: технологические (способность к совершенствованию технологий и производства, наличие и качество собственного научного и инновационного потенциала); производственные (низкие затраты, обеспечение качества, высокий потенциал производственных мощностей, гибкость производства, высокая производительность труда); маркетинговые и сбытовые (широкий ассортимент и большой выбор продукции, гарантии потребителям, эффективная сеть оптовых и розничных продавцов, низкие затраты на сбыт, благоприятный имидж и репутация у потребителя); организационные (высокая скорость реакции на изменения рыночных условий, опыт работы в отрасли, эффективность управленческих решений, наличие эффективной информационной системы); квалификация персонала, эффективные мотивации; другие (доступ к источникам капитала, патентная защищенность).

Последним элементом анализа отрасли и конкуренции является выявление привлекательности отрасли для организации или продолжения деятельности в ней.

В состав внешних факторов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия, входят факторы макросреды. Несмотря на то, что они формируются на макроуровне, и предприятие не может оказать влияние на их воздействие на уровень собственной конкурентоспособности, оценка последствий возможного воздействия весьма важна.

Для анализа внутренних факторов конкурентоспособности предприятия в комплекс показателей анализа и оценки конкурентоспособности предприятия введены дополнительно следующие:

- динамика продаж;
- доля на рынке;
- объем возврата продукции потребителем или объем принятых претензий к объему продаж;
- уровень платежеспособности;
- основные бизнес-процессы;
- эффективность исполнения [44, с. 127].

Следует отметить, что из всех показателей, формирующих внутренние факторы конкурентоспособности, подавляющее большинство может быть представлено в количественных значениях, прямо рассчитываемых по данным отчетности предприятий. Только два показателя: эффективность исполнения основных бизнес-процессов управления и имидж предприятия – требуют качественной оценки, с использованием методики взвешенных рейтингов.

Необходимо отметить, что при оценке показателей, определяющих конкурентоспособность предприятия, нельзя абстрагироваться от его отраслевой принадлежности, которая предполагает отличия в уровне нормативов, в частности финансовых показателей. Например, при одном и том же значении показателя текущей ликвидности на предприятиях различных отраслей фактическая платежеспособность и, следовательно, финансовая устойчивость, может различаться. В этой связи в качестве нормативных финансовых показателей следует брать не рекомендуемые западными аналитиками значения, а значения показателей – лидеров отрасли, или среднеотраслевые по данным госстатистики.

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятия, это, в первую очередь, понимание нужд потребительского рынка и перспектив его развития; знание возможностей конкурентов, анализ тенденций развития

окружающей среды; способность создать товар с такими качествами, чтобы потребитель предпочел его, а не товар конкурента. В условиях конкурентной борьбы цены на рынке определяются спросом, и любое изменение желания потребителя данного вида товара или услуги сразу же сообщается производителю путем изменения цены на товар.

Повышение конкурентоспособности предприятия в масштабах страны ведет к повышению конкурентоспособности отрасли в целом. Результат конкурентоспособной отрасли выражается активным развитием внутреннего рынка, ростом ВВП, стабильностью налоговых поступлений в бюджет, ростом экспорта, рациональностью и эффективностью использования природных ресурсов, сохранением и развитием научного потенциала страны, высокой занятостью населения, социальной и политической стабильностью, а также достойным местом, которое занимает страна на международном экономическом рынке.

1.3. Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность – комплексная характеристика, которая может выражаться через групповые, интегральные, обобщенные показатели. Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение положения предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках.

Каждое предприятие обладает большим многообразием свойств (характеристик). Для оценки их необходимо свести в однородные группы, определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учесть все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Поэтому оценка конкурентоспособности компании зависит от целей анализа, практической возможности получения нужной информации, используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Алгоритм определения конкурентоспособности предусматривает:

- определение цели оценки;
- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- выводы о конкурентоспособности [7, с. 85].

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются – оцениваются их способности к достижению успеха.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности, в отличие от финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной (обычно экспертной) информацией. При этом общий подход к оценке конкурентоспособности (как предприятия, так и его продукции) заключается

в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности (веса в общей оценке) и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов [31, с. 94].

Голубков Е. П. предлагает для оценки конкурентоспособности организации использовать 16 факторов результативности деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности [23, с. 423].

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология [7, с. 85].

Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие – затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов.

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р» основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «4Р» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка. Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами [32, с. 19].

Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж. Ж. Ламбена основана на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер – это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень – при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности – при коэффициенте ниже 0,7. Алгоритм оценки конкурентоспособности предполагает выполнение следующих действий:

- подсчитываются баллы по каждому конкуренту;
- выявляется конкурент с максимальным числом баллов, его коэффициент конкурентоспособности устанавливается равным 1;
- устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера:
- в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места [22, с. 56].

Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия – установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Рейтинговые методики могут учитывать не

только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.).

Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:

- определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия,
- определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Первое направление исследования – выявление состава внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности компании – проводится для установления резервов совершенствования деятельности. Исследование основано на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому, как правило, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния компании. Этот анализ 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 (общая прибыль к активам), чистая рентабельность предприятия (чистая прибыль к активам), рентабельность собственного капитала (чистая прибыль к собственному капиталу), общая рентабельность производственных фондов (общая прибыль к средней величине основных производственных фондов и оборотных средств).

Вторая группа – это показатели оценки эффективности управления: чистая прибыль к объему реализации продукции, общая прибыль к объему реализации продукции.

Третья группа – это показатели оценки деловой активности: отдача от активов (выручка от реализации продукции к активам), отдача основных фондов (выручка от реализации продукции к основным фондам), оборачиваемость оборотных фондов (выручка от реализации продукции к оборотным средствам), оборачиваемость дебиторской задолженности (выручка от реализации продукции к дебиторской задолженности), оборачиваемость банковских активов (выручка от реализации продукции к банковским активам), отдача собственного капитала (выручка от реализации продукции к собственному капиталу).

Четвертая группа – это показатели оценки ликвидности: текущий коэффициент ликвидности (оборотные средства к срочным обязательствам), прочие активы к срочным обязательствам, индекс постоянного актива (основные фонды и прочие внеоборотные активы к собственным средствам), коэффициент автономии (собственные средства к валюте баланса), обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (собственные оборотные средства к запасам).

Анализ этих показателей позволит выявить закономерности их изменения, оценить эффективность финансовой деятельности. Характеристики, свидетельствующие о снижении результативности финансовой деятельности:

- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- постоянная нехватка оборотных средств;
- высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- отсутствие долгосрочных контрактов;
- низкая рентабельность производства;
- недостаточная диверсификация деятельности;
- высокий уровень финансового риска;
- невысокий уровень доходности финансовых инвестиций;

– снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции и др. [10, с. 39].

Второе направление исследования – определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей – осуществляется для того, чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые могут стать основой будущей стратегии компании и создания устойчивых конкурентных преимуществ. Этот анализ можно проводить в разрезе:

- всей совокупности функциональных подсистем;
- одной или нескольких функциональных подсистем;
- одного или нескольких элементов (например, организационной структуры, технического обеспечения, информационного обеспечения и др.) функциональных подсистем;
- одного элемента функциональной подсистемы.

Для обеспечения сравнимости информации анализ потенциала должен проводиться по тем же областям и направлениям, что и анализ ближайших конкурентов.

Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия предусматривает составление таблицы, в которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали – подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Если просуммировать количественные значения сравниваемых характеристик, получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов. Сравнение взвешенных оценок компании и ее конкурентов позволит определить их конкурентные позиции как слабые, средние, сильные или лидирующие.

Оценка конкурентной силы компании имеет относительный характер и ее значения будут определяться в зависимости от выбранной базы сравнения.

Поэтому конкурентная сила компании будет иметь разные значения, если сравнение ведется с лидером отрасли, ближайшим конкурентом или аутсайдером. Данная методика предполагает использование косвенных обобщенных показателей. Количество факторов конкурентоспособности предприятия, подлежащих применению при использовании данной методики, неограниченно. В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности. Она позволяет оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны.

Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» – сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка – рыночная доля» – матрица БКГ (growth – share matrix) – инструмент анализа стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей организации [35, с. 743].

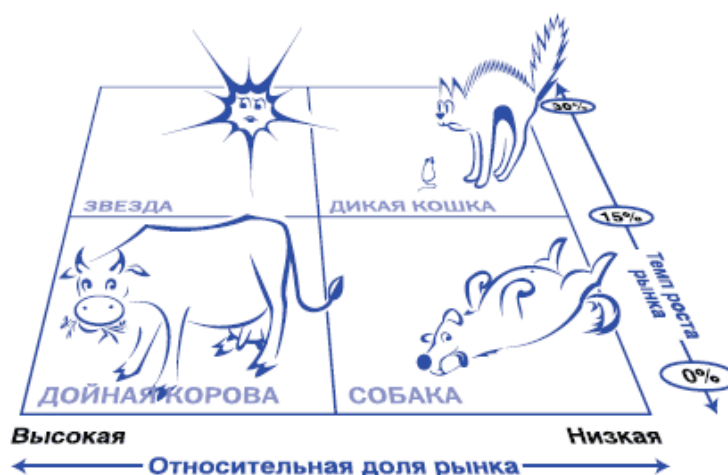


Рис. 1.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. Недостатки метода – исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

Оценка конкурентоспособности, основанная на теории эффективной конкуренции – согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им и этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей конкурентоспособности.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

И четвертая группа – показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные показатели хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб. Однако в этой формуле не

учитывается отношение потребителей данной продукции к качеству товаров, вырабатываемых на данном предприятии.

Наглядным способом представления результатов проведенного сопоставления деятельности конкурентов является многоугольник конкурентоспособности. Критерии сравнения могут быть следующие: себестоимость производства; рыночная цена; финансовые возможности; качество товара; организация продаж; организация дистрибуции; посредники; сервис; другие факторы [26, с. 9].

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 1.2). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.



Рис. 1.2. Многоугольник конкурентоспособности

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого фирмами-конкурентами. На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «РусДом»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

На региональном рынке ООО «РусДом» работает с 2010 года и оказывает услуги, связанные как с созданием нового швейного производства, так и модернизацией действующего. При этом осуществляет реализацию:

- оборудования;
- запасных частей;
- расходных материалов;
- швейных игл фирм «Grozbeckert», «Schmetz», «Dotek»;
- приспособлений малой механизации;
- дополнительных устройств.

Юридический и фактический адрес размещения компании – 308001, г Белгород, ул. Белгородского полка, д. 50.

Компания ООО «РусДом» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- основной вид деятельности – 46.64 торговля оптовая машинами и оборудованием для текстильного, швейного и трикотажного производств;
- дополнительные виды деятельности – 41.20 строительство жилых и нежилых зданий, 46.73 торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием, 43.39 производство прочих отделочных и завершающих работ.

За время успешной работы компания зарекомендовала себя как проверенный партнер, получая широкий спектр предложений от ведущих компаний. Менеджеры ООО «РусДом» высоко ценят доверие постоянных клиентов, подбирая для них оптимальный вариант предлагаемой продукции.

Компания работает, реализуя следующие типы оборудования:

- одноигольные прямострочные машины челночного стежка;
- плоскошовные машины;

- оверлоки;
- швейные машины специального назначения;
- прочее оборудование.

Также компания ориентирована на поставку следующих типов оборудования.

1. Подготовительно-раскройное оборудование фирм «Hoffman», «Gemsy»:

- стационарные ленточные раскройные машины с воздушной подушкой;
- оборудование с вариатором скорости ножа;
- передвижные раскройные машины с дисковым ножом;
- передвижные раскройные машины с вертикальным ножом;
- режущие элементы высшего качества для раскройных машин.

2. Швейное оборудование фирм «Juki», «Global», «Gemsy», «Joyee», «Aurora», «Brother», «Pegasus»:

- универсальные промышленные швейные машины челночного стежка, автоматизированные и неавтоматизированные, одноигольные и двухигольные;
- стачивающе-обметочные машины;
- плоскошовные машины;
- скорняжные;
- обувные;
- швейные полуавтоматы, предназначенные для изготовления закрепок;
- «прямой» петли, петли с «глазком» и многие другие.

3. Оборудование, предназначенное для влажнотепловой обработки изделий, их формообразования и формофиксирования фирм «Comel», «Malkan», «Gemme», «Silver Star», «Lelit»:

- парогенераторы и электропаровые утюги;
- столы утюжилные с подогревом и вакуумным отсосом воздуха;

- дублирующие пресса;
- специальное прессовое оборудование.

Полное фирменное наименование компании – Общество с ограниченной ответственностью «РусДом». Сокращенное – ООО «РусДом».

В соответствии с выбранной организационно-правовой формой учредители компании несут ответственность по ее долгам в размере доли принадлежащей им в уставном капитале общества.

В качестве основных преимуществ обществ с ограниченной ответственностью в сравнении с другими организационно-правовыми формами предпринимательской деятельности выступают:

- упрощённый способ регистрации;
- возможность осуществления опосредованной предпринимательской деятельности;
- минимальный финансовый риск участников;
- возможность расширения бизнеса, а также привлечение инвестиционного капитала;
- участие общества с ограниченной ответственностью в иных хозяйственных обществах;
- создание системы органов управления;
- непропорциональное распределение прибыли между учредителями;
- определение уровня влияния каждого члена общества на процесс принятия ключевых решений;
- отсутствуют ограничения в размере уставного фонда;
- возможность применения упрощённой системы налогообложения;
- вкладом в уставной фонд могут служить денежные средства, имущество или ценные бумаги.

Из числа недостатков выделяют ограничение числа участников, не превышающее 50 человек, необходимость внесения изменений в пакет учредительных документов при изменении состава, долей членов общества.

Процесс эффективного управления деятельностью организации зависит от грамотно сформированной организационной структуры управления, соответствующей целям деятельности компании. Организационная структура представляет собой упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на обеспечение функционирования и развития организации как единой системе. При этом структура управления предполагает оптимальный уровень распределения работы, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между членами коллектива организации.

Цель организационной структуры управления заключается в обеспечении устойчивой степени развития социально-экономической системы. В качестве основных характеристик определяющих результаты выступает формирование, сохранение и совершенствование способов взаимосвязи организации с внешней средой и взаимодействие внутренних ее элементов.

Организационная структура фирмы представлена подразделениями с их взаимосвязями. В соответствии с целями и распределением функций между подразделениями фирмы особое положение занимает отдел работы с клиентами. Это центральное звено фирмы, на обеспечение работы которого работают остальные подразделения. Таким образом, в организационной структуре данный отдел линейно взаимосвязан со всеми другими отделами.

Организационная структура управления ООО «РусДом» – линейная, которая представлена следующими категориями работников – директор, бухгалтер и менеджеры.

Так, преимуществом линейной структуры является простота построения, однозначность определения задач, компетенций, распределения ответственности, единство управления, оперативное и точное определение управленческих решений.

Несмотря на это указанная структура характеризуется затруднительными связями между подразделениями, концентрацией власти

на верхнем уровне управления, сильной загрузкой средних уровней управления, отсутствием гибкости и перегрузкой информацией.

В процессе взаимодействия между организацией и сотрудниками происходит построение коммуникации на основе контакта. Должностные инструкции обеспечивают распределение обязанностей в фирме. Так в организации 5 сотрудников – директор, главный бухгалтер, 3 менеджера.

Директор компании ориентирован на выполнение планов реализации, организации своевременного финансирования и выплат, подготовку кадров и повышение их классификационного уровня, занимается выработкой стратегии организации и осуществляет контроль её достижения.

Должностные обязанности бухгалтера ООО «РусДом» сводятся к:

- выполнению работы по ведению бухгалтерского учета предприятия (движение основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств и т.п.);
- участия в разработке и осуществлении мероприятий, которые направлены на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов;
- осуществлению приема и контроля первичной документации и их подготовка к обработке;
- начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, фонды, банковские учреждения.

Также бухгалтер предоставляет пользователям бухгалтерскую информацию, проводит экономический анализ деятельности предприятия для выявления внутрихозяйственных резервов и т.п.

Менеджеры осуществляют привлечение, информирование, а также поддержание устойчивых отношений с постоянными и потенциальными клиентами. В их функции включено предоставление полного спектра информации о предлагаемых продуктах.

Формирование стабильных отношений, клиентской базы обеспечивает повторное обращение и формирование постоянной клиентуры, положительный имидж компании, внимательное отношение к клиентам.

Таблица 2.1 отражает динамику изменения кадрового состава ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг. в качественном и количественном выражении.

Таблица 2.1

Кадровый состав ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг., чел.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		
	2014	2015	2016	2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.	2016 / 2015 гг.
Среднегодовая численность	5	5	5	0	0	0
Руководители	2	2	2	0	0	0
Специалисты	3	3	3	0	0	0

Данные таблицы характеризуют стабильное качественное и количественное состояние кадрового состава организации в течение исследуемого периода времени. В организации за длительный отрезок работы сложился постоянный коллектив, для которого, несмотря на экономическую нестабильность, свойственна стабильность и слаженность работы.

В целом в ООО «РусДом» характерно ежегодное увеличение средней заработной платы сотрудников (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Фонд заработной платы ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

Год	Фонд заработной платы, тыс. руб.	Среднесписочная численность работников, чел.	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	Темпы роста средней з/п к предыдущему периоду, %
2014	70,60	5,00	14,12	-
2015	76,35	5,00	15,27	108,14
2016	84,75	5,00	16,95	111,00

Имеющиеся данные подтверждают устойчивое развитие компании, что отражается ростом средней заработной платы на 2,83 тыс. рублей в 2014 – 2016 гг. с 14,12 тыс. рублей до 16,95 тыс. рублей или на 20,04%.

Также в ООО «РусДом» предусмотрены мотивационные программы, положительно влияющие на качество работы персонала, среди которых выплаты:

- заработной платы, включающей стимулирование посредством комиссионного вознаграждения и премирования;
- социальные программы, учитывающие страхование здоровья и возможность реализации продукции компании со скидкой;
- нематериального характера;
- оплаты обучения и повышения квалификационного уровня.

Применение в деятельности компании элементов мотивации труда обеспечивает более эффективное вовлечение ее трудового потенциала, определяет повышение конкурентоспособности на рынке.

Производственная система компании предполагает наличие внешней и внутренней среды, а также обратной связи между ними. К компонентам внешней среды, влияющим на устойчивость и эффективность функционирования предприятия, относятся макросреда (международная, политическая, экономическая, социально-демографическая, правовая, экологическая, культурная сферы) и микросреда (конкуренты, потребители, поставщики, законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности), инфраструктура региона (банки, страховые и другие финансовые учреждения, промышленность, здравоохранение, наука и образование, культура, торговля, общественное питание, транспорт и связь, и др.).

К компонентам внутренней среды фирмы можно отнести целевую подсистему (качество оказываемых услуг, ресурсосбережение, реализацию, охрана труда и окружающей среды); обеспечивающую подсистему (ресурсное, информационное, правовое и методическое обеспечение);

управляемую подсистему (НИОКР, планирование, организационно-техническая подготовка производства); управляющую подсистему (разработка управленческого решения, оперативное управление реализацией решений, управление персоналом).

Таким образом, основными производственными задачами являются:

- 1) постоянное внедрение (освоение) новых более совершенных видов продукции;
- 2) систематическое сокращение всех видов затрат на производство и реализацию;
- 3) повышение качеств, потребительских характеристик при снижении цен на создаваемые услуги;
- 4) снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при постоянном освоении новых изделий, расширение номенклатуры реализуемой продукции и изменение ее ассортимента.

В силу того, что основной целью деятельности предприятия является получение прибыли, это определяет необходимость осуществления планирования. Руководство компании для решения стратегических задач использует такие пути решения, как снижение издержек производства, увеличение объемов продаж, выход на рынок с новой продукцией.

Базой проведения анализа основных результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «РусДом» выступала бухгалтерская отчетность в форме бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (Приложение 2). Формы бухгалтерской отчетности позволяют в полной мере отразить информацию о деятельности и имущественном положении организации. Ее анализ обеспечивает контроль за расходованием ресурсов, позволяет своевременно предупреждать негативные явления в деятельности компании.

Приложение 3 отражает основные экономические показатели деятельности ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

В исследуемом периоде наблюдается положительная динамика роста

выручки от реализации на 918,00 тыс. рублей с 8807,00 тыс. рублей в 2014 году и 9450,00 тыс. рублей в 2015 году до 9725,00 тыс. рублей в 2016 году, что относительно выражении составило 10,42%.

Для себестоимости также характерно увеличение: 2014 год – 8349,92 тыс. рублей, 2015 год – 8975,61 тыс. рублей, 2016 год – 9245,56 тыс. рублей. Рост данного показателя на 10,73% или 895,64 тыс. рублей был обусловлен увеличением следующих статей затрат – текущие расходы, фонд оплаты труда.

На рисунке 2.1 представлена динамика изменения выручки от реализации и себестоимости ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

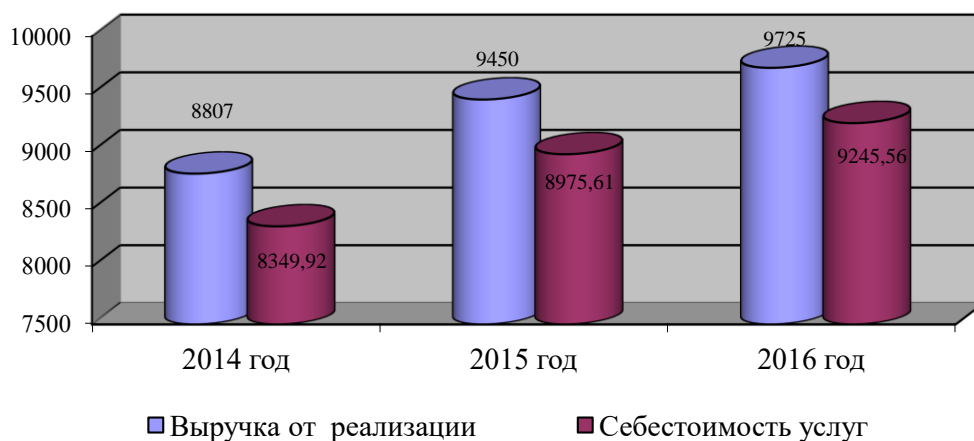


Рис. 2.1. Динамика изменения выручки от реализации и себестоимости ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

Соотнесение темпов изменения данных показателей свидетельствует о негативной тенденции превышения за анализируемый период темпов роста себестоимости (10,73%) над выручкой от реализации (10,42%). Указанная ситуация наблюдалась также и в 2015 году – 7,49% к 7,30%, и в 2016 году – 3,01% к 2,91%. В случае сохранения указанной тенденции компания рискует снизить в перспективе получаемые доходы, сокращая возможность для дальнейшего развития.

В 2014 – 2016 гг. наблюдается увеличение прибыли (валовой прибыли и прибыли от реализации) ООО «РусДом» на 4,89% с 457,08 тыс. рублей в

2014 году и 474,39 тыс. рублей в 2015 году до 479,44 тыс. рублей в 2016 году. Однако темп роста в 2016 году заметно снизился (101,07%) в сравнении с 2015 годом – 103,79%.

Размер чистой прибыли в абсолютном выражении составил в 2014 году – 365,66 тыс. рублей, в 2015 году – 379,51 тыс. рублей, в 2016 году – 383,55 тыс. рублей. При этом ее величина возросла на 17,89 тыс. рублей или 4,89%.

Используемый капитал увеличился на 199,00 тыс. рублей или 26,75% с 744,00 тыс. рублей в 2014 году и 849,00 тыс. рублей в 2015 году до 943,00 тыс. рублей в 2016 году, будучи сформированным за счет внеоборотных активов (2014 год – 361,00 тыс. рублей, 2015 год – 418,00 тыс. рублей, 2016 год – 452,00 тыс. рублей) и оборотных средств (2014 год – 383,00 тыс. рублей, 2015 год – 431,00 тыс. рублей, 2016 год – 491,00 тыс. рублей). Указанное имущество возросло практически равными темпами – внеоборотные активы на 91,00 тыс. рублей (125,21%), оборотные – 108,00 тыс. рублей или 128,20%, в том числе за счет:

- ввода основных средств (среднегодовая стоимость основных средств составила 2014 год – 306,00 тыс. рублей, 2015 год – 389,50 тыс. рублей, 2016 год – 435,00 тыс. рублей);

- изменения дебиторской задолженности на 43,27% или 45,00 тыс. рублей с 104,00 тыс. рублей в 2014 году и 121,00 тыс. рублей в 2015 году до 149,00 тыс. рублей в 2016 году;

- возрастания денежных средств на 36,43% или 51,00 тыс. рублей с 140,00 тыс. рублей в 2014 году и 167,00 тыс. рублей в 2015 году до 191,00 тыс. рублей в 2016 году, что позволяет оперативно осуществлять расчеты.

Особого внимания заслуживает анализ источников формирования имущества ООО «РусДом». В 2014 – 2016 гг. он сформирован в большей степени за счет собственного капитала: 2014 год – 415,00 тыс. рублей (собственный капитал) к 329,00 тыс. рублей (заемный капитал), 2015 год – 491,00 тыс. рублей к 358,00 тыс. рублей, 2016 год – 570,00 тыс. рублей к 373,00 тыс. рублей.

При этом наблюдается превышение темпов роста собственных средств над заемными – 137,35% к 113,37%, в том числе в 2015 году – 118,31% к 108,81%, в 2016 году – 116,09% к 104,19%.

Рост кредиторской задолженности с 201,00 тыс. рублей в 2014 году и 211,00 тыс. рублей в 2015 году до 221,00 тыс. рублей в 2016 году определяет погашение текущих обязательств в краткосрочном периоде и, как следствие, отвлечение денежных средств из оборота предприятия.

Для предприятия характерно снижение эффективности использования основных фондов. Этот факт подтверждают показатели фондоотдачи и фондоемкости.

Показатель фондоотдачи сократился на 22,32% и составил – 22,3563 рублей, в то время как в 2014 году находился на уровне 28,7810 рублей, а в 2015 году – 24,2619 рублей.

Фондоемкость увеличилась на 28,74% с 0,0347 в 2014 году и 0,0412 в 2015 году до 0,0447 в 2016 году.

Таким образом, анализ основных экономических показателей ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг. несмотря на положительную динамику абсолютных показателей (выручка, прибыль, собственный капитал), свидетельствует о снижении эффективности использования основных фондов предприятия.

2.2. Анализ финансового состояния организации

В современных условиях экономики и ее развития особое место отводится проведению анализа финансового состояния предприятия. Его задача заключается в проведении оценки формирования, размещения и использования денежных доходов, ориентированных на расширенное воспроизводство.

Под финансовым состоянием понимается совокупность показателей, определяющих результаты деятельности компании. В целом отрицательные

аспекты финансового состояния могут свидетельствовать о нерациональном размещении и неэффективном использовании финансовых средств, неудовлетворенным уровнем платежеспособности, недостаточностью собственных средств.

При оценке финансового состояния ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг. использовались данные годовой бухгалтерской отчетности. Проведение анализа осуществлено в направлении платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности фирмы (Приложение 4).

Применение системы коэффициентов при проведении оценки платежеспособности на основе показателей текущей, быстрой и абсолютной ликвидности позволяет выявить возможность компании оплачивать имеющиеся краткосрочные обязательства точно в срок:

- коэффициент текущей ликвидности изменился с 1,16 (2014 год) и 1,20 (2015 год) до 1,32 (2016 год), характеризуя, что текущие обязательства по кредитам и расчетам можно в полной мере погасить при мобилизации всех оборотных средств;

- коэффициент быстрой ликвидности (2014 год – 0,74, 2015 год – 0,80, 2016 год – 0,91) показывает долю краткосрочных обязательств предприятия, которая может быть немедленно возвращено кредиторам за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также за счет поступлений по расчетам с дебиторами; при этом у фирмы недостаточно средств для погашения задолженностей в полном размере при взыскании дебиторской задолженности и за счет располагаемых денежных средств;

- коэффициент абсолютной ликвидности (2014 год – 0,43, 2015 год – 0,47, 2016 год – 0,51) отражает, что предприятие может погасить при необходимости 51% своих краткосрочных обязательств за счет денежных средств.

Анализ финансовой устойчивости проводится для выявления за счет каких источников сформированы активы ООО «РусДом». Осуществление

этой оценки ориентировано на исследование соотношения собственного и заемного капитала, что обуславливает уровень финансовой независимости.

Уровень устойчивости финансового состояния предприятия характеризуется системой финансовых коэффициентов, рассчитанных путем соотнесения значений актива и пассива баланса в динамике.

Коэффициент финансовой независимости отражает уровень собственных средств в общей сумме всех средств предприятия, авансированных им для осуществления уставной деятельности. Превышение доли собственных средств (капитала) над заемными повышают шансы предприятия при возникновении непредвиденных обстоятельств, возникающих в рыночной экономике. Так, если в 2014 году за счет собственных источников было сформировано 56% активов, в 2015 году – 58%, то в 2016 году – 60%. В целом допустимая норма показателя отражает финансовую независимость организации от внешних источников финансирования.

Рост коэффициента концентрации собственного капитала обусловил снижение коэффициента концентрации привлеченного капитала (2014 год – 0,44, 2015 год – 0,42, 2016 год – 0,40). Данный показатель отражает сокращение заемных средств, которые привлекает организация.

Для коэффициента финансовой зависимости характерно снижение с 1,79 в 2014 году и 1,73 в 2015 году до 1,65 в 2016 году. На предприятии наблюдается уменьшение объема капитала, который используется на каждый рубль заемных средств.

Коэффициент финансовой устойчивости также подтверждает увеличение финансовой независимости компании – 0,56 (2014 год), 0,58 (2015 год), 0,60 (2016 год).

Коэффициент маневренности собственного капитала (2014 год – 0,13, 2015 год – 0,15, 2016 год – 0,21) показывает долю собственных средств предприятия, находящихся в мобильной форме, что позволяет компании в большей степени трансформировать эти средства. Повышение данного

коэффициента имеет положительную динамику. При этом собственные средства предприятия вложены в оборотные активы.

Высокую степень капитализации отражает коэффициент соотношения заемных и собственных средств. Сокращение его в динамике с 0,79 в 2014 году и 0,73 в 2015 году до 0,65 в 2016 году характеризует снижение заемных средств, приходящихся на один рубль собственного капитала.

Коэффициент финансирования (2014 год – 1,26, 2015 год – 1,37, 2016 год – 1,53) показывает рост используемых собственных средств, приходящихся на каждый рубль заемного капитала.

Проведенный анализ финансовой устойчивости ООО «РусДом» показал рост собственного капитала, используемого компанией. В тоже время наблюдается сокращение заемных средств, это в полной мере обеспечивает высокий уровень стабильности и независимости в финансовом отношении.

При проведении анализа финансового состояния целесообразно осуществить оценку эффективности деятельности путем расчета и анализа показателей рентабельности, а также вертикальный и горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах.

В таблице 2.3 приведены результаты вертикального анализа ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

Таблица 2.3

Вертикальный анализ отчета финансовых результатах
ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Годы					
	2014		2015		2016	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	8807,00	100,00	9450,00	100,00	9725,00	100,00
Себестоимость продаж	8349,92	94,81	8975,61	94,98	9245,56	95,07
Валовая прибыль	457,08	5,19	474,39	5,02	479,44	4,93
Прибыль от продаж	457,08	5,19	474,39	5,02	479,44	4,93
Прибыль до налогообложения	457,08	5,19	474,39	5,02	479,44	4,93
Текущий налог на прибыль	91,42	1,04	94,88	1,00	95,89	0,99
Чистая прибыль	365,66	4,15	379,51	4,02	383,55	3,94

Доля себестоимости в выручке от реализации ООО «РусДом» возрастает в динамике – 2014 год – 94,81%, 2015 год – 94,98%, 2016 год – 95,07%, составляя значительный размер. Сокращение удельного веса прибыли является отрицательным моментом. Так, все виды прибыли (валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения) снизилась с 5,19% в 2014 году и 5,02% в 2015 году до 4,93% в 2016 году. Такая же тенденция прослеживается и по чистой прибыли – 2014 год – 4,15%, 2015 год – 4,02%, 2016 год – 3,94%.

Результаты горизонтального анализа отчета о финансовых результатах ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг. представлены в таблице 2.4.

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах
ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Годы					
	2014		2015		2016	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	8807,00	100,00	9450,00	107,30	9725,00	110,42
Себестоимость продаж	8349,92	100,00	8975,61	107,49	9245,56	110,73
Валовая прибыль	457,08	100,00	474,39	103,79	479,44	104,89
Прибыль от продаж	457,08	100,00	474,39	103,79	479,44	104,89
Прибыль до налогообложения	457,08	100,00	474,39	103,79	479,44	104,89
Текущий налог на прибыль	91,42	100,00	94,88	103,79	95,89	104,89
Чистая прибыль	365,66	100,00	379,51	103,79	383,55	104,89

В 2014 – 2016 гг. на основе проведенного горизонтального анализа было выявлена тенденция роста основных экономических показателей:

- выручки (107,30% – 2015 год, 110,42% – 2016 год);
- себестоимости (107,49% – 2015 год, 110,73% – 2016 год);
- прибыли (валовой, от продаж, до налогообложения, чистой) (103,79% – 2015 год, 104,89% – 2016 год).

Применение показателей рентабельности позволяет дать характеристику эффективности работы ООО «РусДом» в 2014 – 2016 гг. При этом проводится исследование доходности различных направлений деятельности, окупаемости затрат и т.д. Данное направление является обязательным элементом сравнительной оценки и при проведении анализа финансового состояния организации (табл. 2.5).

В исследуемом периоде наблюдается снижение всех показателей рентабельности. Это в первую очередь подтверждает факт сокращения эффективности функционирования организации.

Для рентабельности производства характерно уменьшение размера прибыли, которая приходится на каждую единицу денежных средств на 5,27% с 0,0547 в 2014 году и 0,0529 в 2015 году до 0,0519 в 2016 году.

Таблица 2.5

Оценка показателей рентабельности ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014 гг.	2016 / 2015 гг.	2016 / 2014 гг.	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность производства	0,0547	0,0529	0,0519	-0,0018	-0,0010	-0,0028	96,55	98,11	94,73
Рентабельность продукции	0,0519	0,0502	0,0493	-0,0017	-0,0009	-0,0026	96,72	98,21	94,99
Рентабельность продаж	0,0519	0,0502	0,0493	-0,0017	-0,0009	-0,0026	96,72	98,21	94,99
Рентабельность активов	0,5926	0,4765	0,4281	-0,1161	-0,0484	-0,1645	80,40	89,84	72,23
Рентабельность собственного капитала	1,0676	0,8378	0,7230	-0,2298	-0,1148	-0,3446	78,47	86,30	67,72
Чистая рентабельность	0,0415	0,0402	0,0394	-0,0013	-0,0008	-0,0021	96,73	98,21	94,99
Рентабельность постоянного капитала	1,3345	1,0472	0,9038	-0,2873	-0,1434	-0,4307	78,47	86,30	67,72

Рентабельность продаж указывает снижение отдачи от вложенных средств на 5,01%: так, если в 2014 году предприятием было получено с каждого рубля реализации 5,19 копеек прибыли, то 2015 году уже 5,11 копеек, в 2016 году ее размер составил 4,93 копеек прибыли.

Рентабельность активов имела следующий вид: 0,5926 – 2014 год, 0,4765 – 2015 год, 0,4281 – 2016 год. На величину данного коэффициента повлияло сокращение чистой прибыли.

Для рентабельности постоянного капитала также характерно уменьшение с 1,3345 и 1,0472 до 0,9038.

Снижение чистой рентабельности (2014 год – 0,0415, 2015 год – 0,0402, 2016 год – 0,0394) на 5,01% привело к сокращению на 0,21 копейку чистой прибыли, приходящуюся на 1 рубль выручки от реализации.

Таким образом, на основе полученных результатов и проведения на их основе анализа основных экономических показателей ООО «РусДом» за 2014

– 2016 гг. можно сделать вывод о ликвидности активов предприятия, что позволяет осуществлять своевременное погашение текущих обязательств.

Также для исследуемого периода свойственна финансовая независимость компании от внешних источников финансирования. Этот факт подтверждается наличием собственного капитала и его преобладанием над заемным.

Оценка финансовых результатов на основе изучения показателей рентабельности отразила тенденцию снижения. В целом сокращается эффективность использования имущества организации, что является негативным фактором для экономического развития предприятия.

2.3. Оценка конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности ООО «РусДом» помимо финансового состояния предусматривает проведение изучения различных аспектов, среди которых: маркетинговая деятельность, основные поставщики, конкуренты и потребители продукции.

Процесс исследования маркетинговой деятельности представляет собой комплекс мероприятий, ориентированных на исследование таких вопросов, как:

- анализ внешней (по отношению к предприятию) среды, в которую входят рынки, источники снабжения, что позволяет выявить факторы, содействующие коммерческому успеху или создающие препятствие этому;
- анализ потребителей;
- изучение существующих и планирование будущих услуг, то есть разработка концепций создания новых услуг или модернизации старых, включая ассортимент;
- обеспечение формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС) путем комбинации рекламы, личной продажи, престижных некоммерческих мероприятий («паблик рилейшнз») и разного рода

экономических стимулов, направленных на покупателей, агентов и непосредственных продавцов;

- обеспечение ценовой политики, заключающейся в планировании систем и уровней цен, определении «технологии» использования цен, сроков кредита, скидок и т.д.

Процесс маркетинга начинается с изучения покупателя и выявления его потребностей, а завершается приобретением и удовлетворением его выявленных потребностей.

ООО «РусДом» в течение последних лет работает в качестве успешного предприятия, что подтверждается устойчивым потоком клиентов. Соответственно ассортимент ее услуг зависит от того, с какими компаниями она сотрудничает. Приложение 5 отражает основных поставщиков, представленными как правило компаниями г. Москва и Московская область и рядом компаний областей ЦФО.

ООО «РусДом» поставляет и реализует на рынок продукцию таких фирм, как «Jack», «Siruba», «Juki», «Bieffe», «Comel», «Rotondi», «Hoffman», «Ozbilim», «Barudan» и другие, предоставляя выгодные условия для их успешного продвижения на рынок легкой промышленности.

Длительный период работы на региональном рынке позволил ООО «РусДом» зарекомендовать себя в качестве надежного партнера, а это в свою очередь обеспечило достижение фирме определенных высот, что подтверждается многочисленными дипломами, отражающими успешное сотрудничество.

В приложении 6 представлен основной перечень реализуемых товаров.

1. Промышленные швейные машины «Auroga» (Китай):

- прямострочные одноигольные машины челночного стежка;
- краеобметочные и краеобметочно-стачивающие машины (оверлоки);
- краеобметочные и краеобметочно-стачивающие машины (оверлоки) с мотором прямого привода;

- ковровые оверлоки;
- машины строчки «зиг-заг»;
- плоскошовные машины с плоской платформой;
- машины для тяжелых и сверхтяжелых материалов;
- специальные машины;
- скорняжные машины;
- машины для ремонта обуви и работы по коже;
- мешкозашивочные машины;
- машины мокасинового стежка;
- машины ручного стежка и декоративных строчек.

2. Промышленные швейные машины «Joyee» (Китай):

- прямострочные одноигольные машины челночного стежка;
- прямострочные одноигольные машины с электронным управлением;
- прямострочные машины для тяжелых материалов;
- прямострочные двухигольные машины челночного стежка;
- краеобметочные и краеобметочно-стачивающие машины (оверлоки);
- краеобметочные и краеобметочно-стачивающие машины (оверлоки) с мотором прямого привода;
- машины строчки «зиг-заг»;
- плоскошовные машины с плоской платформой;
- плоскошовные машины с цилиндрической платформой;
- шлевочная машина;
- машины цепного стежка с плоской и п-образной платформой;
- машины для обуви и кожгалантереи;
- рукавные машины;
- специальные машины.

3. Промышленные швейные машины «Golden Wheel» (Тайвань):

- прямострочные одноигольные машины челночного стежка;

– краеобметочные и краеобметочно-стачивающие машины (оверлоки);

- плоскошовные машины;
- машины строчки «зиг-заг»;
- машины цепного стежка с плоской и п-образной платформой.

поясные машины;

- специальные машины;
- машины для тяжелых материалов, мебели, кожи, обуви и т.д.;
- прямострочные машины для тяжелых материалов;
- прямострочные машины для сверхтяжелых материалов;
- машины строчки «зиг-заг» для тяжелых материалов;
- рукавные машины (с цилиндрической платформой);
- колонковые машины (с колонковой платформой);
- специальные машины для обуви и кожгалантереи.

4. Промышленные швейные машины «Brother» (Япония):

- прямострочные одноигольные машины челночного стежка;
- прямострочные одноигольные машины с электронным

управлением;

- прямострочные двухигольные машины челночного стежка;
- машины строчки «зиг-заг»;
- машины двухниточного цепного стежка с п-образной платформой;
- закрепочные машины и машины программируемой строчки;
- пуговичные машины;
- петельные машины.

5. Промышленные швейные машины «Pegasus» (Япония):

- краеобметочные и краеобметочно-стачивающие машины

(оверлоки);

- плоскошовные машины с плоской платформой.

6. Промышленные швейные машины «Juki» (Япония):

- прямострочные одноигольные машины челночного стежка;

- прямострочные одноигольные машины с электронным управлением;

- краеобметочные и краеобметочно-стачивающие машины (оверлоки).

7. Промышленные швейные машины «Protex» (Китай):

- прямострочные одноигольные машины челночного стежка;

- прямострочные одноигольные машины с электронным управлением;

- прямострочные двухигольные машины челночного стежка;

- краеобметочные и краеобметочно-стачивающие машины (оверлоки);

- ковровые и специальные оверлоки;

- машины строчки «зиг-заг»;

- плоскошовные машины с плоской платформой;

- плоскошовные машины с цилиндрической платформой;

- поясные и рукавные (с п-образной платформой) машины цепного стежка;

- специальные машины.

8. Столы и моторы для промышленных швейных машин.

9. Раскройное оборудование:

- дисковые ножи;

- вертикальные (сабельные) ножи;

- термоножи;

- устройства для разметки настила нагретой иглой (спекатели);

- машины для нарезания ленты-бейки с чулка;

- машина для нарезания синтетических лент, строп, ремней, поясов, молнии (стропорез);

- отрезные линейки;

- ленточные ножи.

10. Прессы для дублирования.

11. Прессы для установки фурнитуры на швейных и галантерейных изделиях.

Основными потребителями продукции и услуг ООО «РусДом» являются в большинстве торговые предприятия, а также швейные мастерские.

Таблица 2.6

Потребители ООО «РусДом»

Наименование	Контактная информация
Мастерская Моды, школа-студия Натальи Андриевской	Адрес: г. Белгород, Королёва, 2а, к3 График работы: ПН, ВС выходной; ВТ – ПТ 10:00 – 19:00; СБ 10:00 – 17:00 Телефоны: (4722) 372-922
Швейный мир, магазин	Адрес: г. Белгород, Щорса, 40а График работы: ПН – СБ 10:00 – 19:00; ВС 10:00 – 16:00 Факс: (4722) 55-12-26
Швейные машины, торговая фирма	Адрес: г. Белгород, Белгородский проспект, 87а, к3 График работы: ПН – ВС 10:00 – 18:00 Телефоны: 8-910-320-27-64
Sewclub.ru, интернет-магазин швейного оборудования	Адрес: г. Белгород График работы: ПН – ВС 10:00 – 18:00 Телефоны: 8-910-320-27-64, 8-980-322-75-67, 8-910-320-37-45 Сайт: sewclub.ru

К числу основных конкурентов, занимающихся аналогичным видом деятельности относятся:

1. ООО «Викинг» – 308036, г. Белгород, бульвар Юности, д. 2, оф. 192.
2. ООО «Селезень» – 308000, г. Белгород, ул. Преображенская, д. 106.
3. ООО «СпецМонтажСервис» – 308511, Белгородский район, с. Стрелецкое, ул. Мира, д. 9.
4. ООО «Дуплекс-Сервис» – 308010, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, д. 137, к. 29.
5. ООО «ВИП» – 308023, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, д. 137.

Анализ конкурентов для оценки конкурентных позиций основан на

экспертных оценках. Таблица 2.7 отражает результаты, полученной оценки сравнительных преимуществ конкурентоспособности.

Таблица 2.7

Оценка сравнительных преимуществ конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	ООО «РусДом»	ООО «Викинг»	ООО «Селезень»	ООО «Спец-Монтаж-Сервис»	ООО «Дуплекс-Сервис»	ООО «ВИП»
Площадь торгового зала	5	4	4	4	5	5
Ассортимент	5	3	3	4	5	4
Время работы предприятия	5	4	3	4	5	4
Цены на товары и услуги	4	5	4	3	5	5
Дополнительные услуги	3	3	3	3	5	4
Репутация фирмы / Имидж	5	4	4	4	5	5
Общее количество баллов	27	23	21	22	30	27

Так, в качестве лидера по исследуемым предприятиям выступает ООО «Дуплекс-Сервис», которое набрало максимальное количество баллов.

Такие компании, как ООО «РусДом» и ООО «ВИП» отстают от непосредственного лидера на 3 балла. При этом для ООО «РусДом» слабыми местами в деятельности являются достаточно высокие цены на товары и услуги (это обусловлено высоким качеством) и отсутствие широкого спектра дополнительных услуг (только гарантийное обслуживание, предусматривающее отправку товара производителю или поставщику).

ООО «ВИП» не удовлетворяет требованиям по таким критериям, как узкий ассортимент продукции, время работы предприятия, широта дополнительных услуг.

Что касается ООО «Викинг» (23 балла), ООО «Селезень» (21 балл), ООО «Спец-Монтаж-Сервис» (22 балла), то они значительно уступают по всем представленным факторам – площадь торгового зала, ассортимент, время работы предприятия, цены на товары и услуги, дополнительные услуги, имидж.

Наглядное положение рассматриваемых предприятий отражает многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.2). На каждой оси отражается значение исследуемых факторов по представленным компаниям.

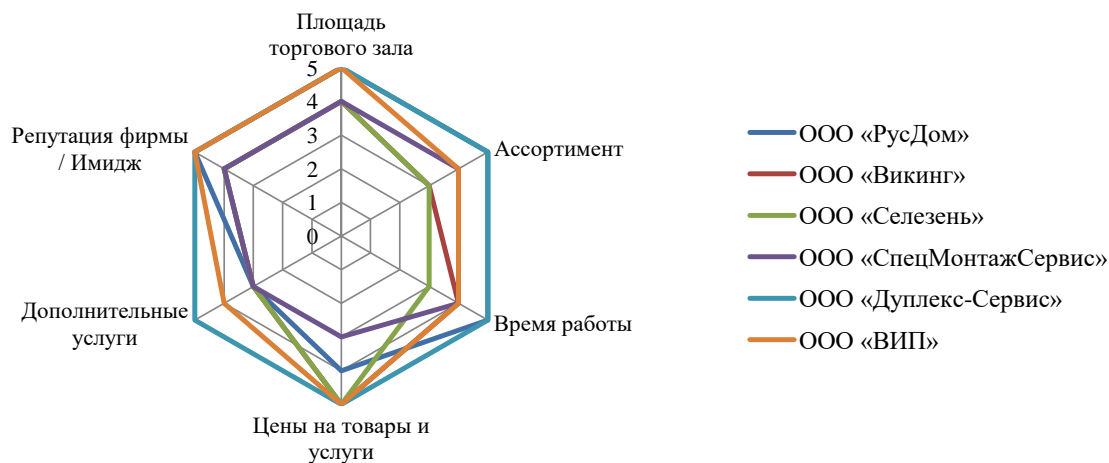


Рис. 2.2. Многоугольник конкурентоспособности

С целью более детального анализа конкурентоспособности ООО «РусДом» проведено изучение сильных и слабых сторон компании. При этом применялся SWOT-анализ, который ориентирован на определение конкурентных преимуществ с учетом рыночных возможностей и угроз (рис. 2.3).

Так основными сильными сторонами являются, имеющиеся в распоряжении собственные финансовые ресурсы, сотрудничество с крупными и проверенными поставщиками, работа на региональном рынке услуг, гибкая ценовая политика, высокий уровень профессионализма сотрудников, положительный образ в глазах потребителей.

Слабые стороны обусловлены отсутствием четкой стратегии развития, узким спектром дополнительных услуг, обеспечивающих получение доходов.

Среди возможностей следует выделить расширение ассортимента дополнительных услуг, рост прибыли, увеличение сегмента рынка и повышение эффективности деятельности компании.

<p>Взаимозависимость факторов внутренней и внешней среды</p>	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - расширение ассортимента услуг; - рост прибыли; - увеличение сегмента рынка; - повышение эффективности деятельности компании 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение платежеспособности населения; - рост числа фирм-конкурентов; - изменение вкусов потребителей; - нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране и мире.
<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - собственные финансовые ресурсы; - сотрудничество с крупными и проверенными поставщиками; - работа на региональном рынке; - гибкая ценовая политика; - высокий уровень профессионализма сотрудников; - положительный образ в глазах потребителей. 	<p>Длительность работы обеспечило устойчивую клиентуру.</p> <p>Возможность занять позиции лидера на рынке услуг.</p> <p>Расширение ассортимента услуг позволит увеличить рынки сбыта и клиентскую базу, что обеспечит максимизацию прибыли.</p> <p>Рост доходов позволит освоить новые виды деятельности, направления и технологии, повысить эффективность деятельности компании.</p>	<p>Наличие собственных ресурсов обеспечит возможность реализации проекта даже в условиях нестабильной политической и экономической ситуации в стране и мире.</p> <p>Снижение влияния конкурентов возможно при расширении ассортимента услуг.</p> <p>Внедрение новых услуг при обслуживании клиентов обеспечит лидерство по сравнению с существующими фирмами.</p>
<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие четкой стратегии развития; - узкий спектр дополнительных услуг. 	<p>Повышение качества и улучшение профессионализма сотрудников в обслуживании клиентов на основе расширения ассортимента услуг.</p>	<p>Нестабильная экономическая ситуация в мире, колебание валютных курсов делает рискованным внедрение новых видов продукции и услуг.</p>

Рис. 2.3. SWOT-анализ ООО «РусДом»

Угрозами рынка на деятельность компании являются – снижение платежеспособности населения, рост числа фирм-конкурентов, изменение вкусов потребителей, нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране и мире.

Комбинация сильных сторон ООО «РусДом» и имеющихся возможностей характеризуют наиболее благоприятную ситуацию для фирмы:

- длительность работы обеспечило наличие устойчивой клиентуры, что определит в перспективе роль лидера на рынке;
- расширение ассортимента услуг приведет к расширению рынков сбыта и клиентской базы, обеспечив максимизацию прибыли;
- увеличение доходов даст возможность освоения новых видов деятельности, направлений и технологий, повышения эффективности деятельности компании.

Негативное воздействие слабых сторон может быть компенсировано возможностями, а именно за счет повышения качества и улучшения профессионализма сотрудников в обслуживании клиентов на основе расширения ассортимента услуг.

Сильные стороны способствуют устранению рыночных угроз:

- собственные ресурсы позволят реализовать проект, в том числе при условии кризиса;
- расширение ассортимента услуг позволит снизить влияние конкурентов, обеспечив лидирующие позиции.

Комбинация слабых позиций предприятия и угроз рынка делает рискованной разработку и внедрение дополнительных видов услуг в условиях нестабильной экономической ситуации.

Таким образом, в результате проведенного исследования для ООО «РусДом» характерен достаточно узкий ассортимент дополнительных услуг. Вследствие этого руководству организации целесообразно уделить внимание вопросам расширения ассортимента услуг, сочетающих сильные стороны и возможности, направленных на преодоление угроз в следующих направлениях:

- ремонт вто – ремонт парогенераторов любой сложности в сервисном центре;
- консалтинговые услуги – подбор необходимого оборудования для всех участков производства, составление технологической последовательности операций по образцу изделия, проектные работы по

заданным технико-экономическим показателям с привязкой к производственным помещениям клиента, технологический аудит, связанный с повышением производительности труда и качества швейной продукции, организация работы отдела главного механика с учетом особенностей парка оборудования;

- ремонт швейного оборудования в результате неправильной эксплуатации при неисправности электромотора, поломки автоматики, использовании игл, не предназначенных для данного класса машины, использовании нитей, не подходящих для игл, установленных на оборудовании, повреждении или разрегулировке челночного гнезда, нарушении настройки курбеля, повреждении игольной пластины.

Использование в деятельности фирмы вышеперечисленных возможностей приведет к повышению эффективности ее деятельности на основе разработанной конкурентной стратегии предприятия.

Заключение

В Российской Федерации рыночная экономика набирает всё большую силу, а вместе с ней и конкуренция. Современные экономические условия отражают ситуацию, когда деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, имеющих интересы в результатах его функционирования. Этим и обуславливается актуальность конкурентоспособности предприятия, что в конечном итоге определяет ее выживаемость.

В зависимости от целей и возможностей фирма может выбрать один из нескольких вариантов конкурентного поведения:

- создание новых продуктов, технологий, методов сбыта, сервиса и рекламы;
- копирование в минимальные сроки и с минимальными затратами результатов тех, кто создает что-то новое;
- сохранение достигнутых позиций в течение максимально возможного периода времени путем повышения качества, видоизменения ассортимента и прочих мер.

Конкурентоспособность как обобщенная экономическая категория характеризует экономическую ситуацию, включая проектные, производственные, распределительные и потребительские аспекты результатов экономической деятельности. Конкурентоспособность присуща всем элементам экономической системы и является многоплановой экономической категорией, которую можно рассматривать на нескольких уровнях: конкурентоспособность товаров, фирм, отраслей, страны.

Среди отраслей, изготавливающих товары для населения, ведущее место занимает легкая промышленность, которая производит различную одежду на предприятиях, включенных в состав новых организационных структур: концернов, ассоциаций, акционерных обществ и т.д.

Технология швейного производства становится механизированной, ее эффективность обуславливается применением специальных машин и оборудования. Изменяются организационные формы производства, повышается уровень автоматизации предприятий, особенно, при разработке моделей, подготовке производства, раскрое, пошиве и на отделочных операциях.

ООО «РусДом» на региональном рынке работает с 2010 года, осуществляя реализацию оборудования, запасных частей, расходных материалов, швейных игл, приспособлений малой механизации, дополнительных устройств для швейного производства.

Анализ основных экономических показателей за 2014 – 2016 гг. свидетельствует о снижении эффективности использования основных фондов предприятия. Предприятие является финансово независимым. Тем не менее, наблюдается сокращение эффективности использования имущества организации.

ООО «РусДом» работает в качестве успешного предприятия, что подтверждается устойчивым потоком клиентов. Основными поставщиками являются компании г. Москва и Московская область, представляя на рынок продукцию фирм «Jack», «Siruba», «Juki», «Bieffe», «Comel», «Rotondi», «Hoffman», «Ozbilim», «Varudan».

В качестве основных потребителей продукции и услуг выступают торговые предприятия, а также швейные мастерские. При этом для компании характерен достаточно узкий ассортимент дополнительных услуг.

С целью повышения конкурентоспособности торгового предприятия целесообразно открытие фирменного центра сервисного обслуживания, что обусловлено тем, что компания является официальным представителем различных фирм.

К услугам сервисного центра будет относиться гарантийное, послегарантийное техническое обслуживание и ремонт оборудования по

причине поломки, модернизация и замена, а также монтажные и пусконаладочные работы.

В результате осуществления финансового планирования проведен прогноз первоначальных затрат (254,90 тыс. рублей), включающих ремонтные расходы пункта приема и непосредственно ремонтной мастерской, а также оснащение рабочих мест, приобретение оборудования и стеллажей для хранения инструментов и техники. Для полноценной работы сервиса понадобятся паяльное оборудование, измерительное оборудование, ручной инструмент, источники питания, оптические устройства.

Текущие расходы при реализации проекта распределились по таким направлениям, как заработная плата, отчисления во внебюджетные фонды, материалы и комплектующие, амортизация оборудования, транспортные расходы, электроэнергия, приобретение униформы, реклама. Планируется ежегодное их увеличение на 10%.

Общий объем выручки определен в 1138,00 тыс. рублей, а в последующие периоды рост составит 12% в год, и зависит от стоимости и количества выполненных работ, в том числе:

- гарантийное техническое обслуживание – 1,00 тыс. рублей;
- послегарантийное техническое обслуживание – 1,50 тыс. рублей;
- ремонт оборудования по причине поломки – 2,00 тыс. рублей;
- ремонт оборудования по причине модернизации и замены – 1,80 тыс. рублей;
- монтажные и пусконаладочные работы – 1,30 тыс. рублей

Оценка показателей эффективности также подтверждает целесообразность реализации проекта и повышение конкурентоспособности предприятия, а именно чистая современная стоимость составит 329,73 тыс. рублей, срок окупаемости – три года, индекс рентабельности – 2,29.

Список использованных источников

1. Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / М. С. Абрютина. – М. : Дело и сервис, 2012. – 322 с.
2. Азоев, Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика [Текст] / Г. Л. Азоев. – / М. : Центр экономики и маркетинга, 2014. – 321 с.
3. Ансофф, С. Стратегическое управление [Текст] / С. Ансофф. – М. : Экономика, 2012. – 473 с.
4. Аристов, О. В. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст] : учеб. пособие / О. В. Аристов. – М. : Финстатинфорум, 2012. – 142 с.
5. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учебник / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 465 с.
6. Баранчеев, В. Маркетинговые цепочки ценностей и конкурентных преимуществ компании [Текст] / В. Баранчеев // Маркетинг. – 2013. – № 4. – С. 23 – 31.
7. Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продуктов [Текст] / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 85.
8. Белковский, А. Н. Конкурентная стратегия современных компаний [Текст] / А. Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – С. 3 – 8.
9. Белоусов, В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Текст] / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 28 – 31.
10. Белоусов, В. Л. Методика оценки конкурентоспособности предприятия [Текст] / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 8. – С. 33 – 41.

11. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 205 с.
12. Бланк, И. А. Торговый менеджмент [Текст] / И. А. Бланк. – Киев : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 2015. – 408 с.
13. Бланк, И. А. Управление активами [Текст] / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2014. – 785с.
14. Бланк, И. А. Управление использованием капитала [Текст] / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2014. – 656 с.
15. Бланк, И. А. Управление торговым предприятием [Текст] / И. А. Бланк. – М. : Тандем, ЭКМОС, 2016. – 456 с.
16. Большой экономический словарь [Текст] / авт.-сост. А. Б. Борисов. – М. : Кн. мир, 2012. – 892 с.
17. Валевиц Р. П. Экономика торгового предприятия [Текст] : учеб. пособие / Р. П. Валевиц, Г. А. Давыдова. – Мн. : 2015. – 208 с.
18. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст] : учеб. пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. – М. : Дашков и К, 2015. – 446 с.
19. Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность [Текст] : учеб. пособие / С. Н. Виноградова. – Мн. : Высш. шк., 2014. – 176 с.
20. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2012. – 324 с.
21. Галенко, В. П. Бизнес-планирование : Создание успешного бизнес-плана на предприятии [Текст] / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – СПб. : Герда, 2014. – 348 с.
22. Глухов, А. Л. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения [Текст] / А. Л. Глухов // Маркетинг. – 2011. – № 2. – С. 56.
23. Голубков, Е. П. Основы маркетинговой деятельности [Текст] : учебник / Е. П. Голубков. – М. : Фин-Пресс, 2012. – 688 с.

24. Дашков, Л. П. Коммерция и технология торговли [Текст] : учебник / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц. – М. : Маркетинг, 2015. – 596 с.
25. Джанджугазова, Е. А. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие / Е. А. Джанджугазова. – М. : Academia, 2015. – 224 с.
26. Дзахмишева, И. Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети [Текст] / И. Ш. Дзахмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 8 – 11.
27. Дородников, В. Н. Основы коммерческой деятельности [Текст] : учеб. пособие / В. Н. Дородников. – Нск. : НГАЭиХ, 2014. – 78 с.
28. Дородников, В. Н. Управление запасами на предприятии [Текст] : учеб. пособие / В. Н. Дородников. – Нск. : НГАЭиХ, 2014. – 64 с.
29. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : учеб. пособие / П. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2016. – 454 с.
30. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса [Текст] : учеб пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2012. – 192 с.
31. Замятина, Н. В. Маркетинг в деятельности предприятий [Текст] / Н. В. Замятина // Маркетинг. – 2016. – № 1 (3). – С. 93 – 95.
32. Зулькарнаев, И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Текст] / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 18 – 21.
33. Инвестиционное проектирование [Текст] : практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / под ред. С. И. Шумилиной. – М. : Финстатинформ, 2015. – 401 с.
34. Карпенко, В. А. Экономика отрасли. Торговля и общественное питание [Текст] : учеб. пособие / В. А. Карпенко. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 221 с.

35. Котлер, Ф. Маркетинг. [Текст] : учеб. для студентов ВУЗов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз ; [пер. с англ. В. Н. Егорова]. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 1063 с.

36. Кревенс, Д. В. Стратегический менеджмент [Текст] / Дэвид В. Кревенс. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2013. – 647 с.

37. Купер, К. Экономика : теория и практика [Текст] : учеб. пособие / К. Купер, Д. Флетчер, Д. Гильберт, С. Ванхилл, Е. Богданов. – СПб. : Изд-во «Омега», 2015. – 200 с.

38. Лифиц, И. М. Теория оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] : учеб. пособие / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт-М, 2013. – 222 с.

39. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / О. Н. Лихачева. – М. : ЗАО «ТК Велби», 2015. – 264 с.

40. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров [Текст] : учеб. пособие / Ш. Ш. Магомедов. – М. : Дашков и К, 2012. – 294 с.

41. Максимов, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / И. Максимов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 11 – 14.

42. Манько, А. В. Коммерция [Текст] / А. В. Манько. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 256 с.

43. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент [Текст] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

44. Моисеева, Н. К. Современное предприятие конкурентоспособность, маркетинг, обновление [Текст] : учеб. пособие / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. – М. : Внешторгиздат, 2013. – 254 с.

45. Наумова, С. А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе [Текст] : учеб. пособие / С. А. Наумова. – Томск : Изд. ТПУ, 2015. – 127 с.

46. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность [Текст] : учеб. пособие / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина. – М. : ИВЦ, «Маркетинг», 2016. – 328с.

47. Портер, М. Э. Международная конкуренция [Текст] : учеб. пособие / М. Э. Портер, под. ред. Е.Д. Щетининой. – М. : Международные отношения, 2013. – 451 с.

48. Портер, М. Э. Конкуренция [Текст] : учеб. пособие / М. Э. Портер. – М. : Вильямс, 2012. – 495 с.

49. Разумовская, А. Стратегия продвижения услуги формирования долгосрочных отношений с потребителями [Текст] / А. Разумовская // Бизнес-партнеры. – 2010. – № 4. – С. 34 – 35.

50. Раицкий, К. А. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебник / К. А. Раицкий. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 1012 с.

51. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 478 с.

52. Томпсон-мл., Артур А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа [Текст] / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2013. – 567 с.

53. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 312 с.

54. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 456 с.

55. Федько, В. П. Основы маркетинга [Текст] / В. П. Федько, Н. Г. Федько. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 480 с.

56. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа [Текст] : учеб. пособие / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

57. Юданов, А. Ю. Конкуренция : теория и практика [Текст] : учеб. пособие / А. Ю. Юданов. – М. : Тандем, 2014. – 457 с.

58. Kotler, P. Marketing management [Text] / P. Kotler. – NJ : Prentice Hall, 2013. – 760 p.

Приложения

Приложение 1

Определения термина «конкурентоспособность организации»

Автор	Определение
1. Определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности фирмы	
1. Баринов В.	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели
2. Блинов А. О., Захаров В. Я.	Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей
3. Захаров А. Н.	Конкурентоспособность организации – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
4. Калашникова Л. М.	Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы
5. Селезнев А.	Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие

	такое состояние и его динамику
6. Конно Т.	Конкурентоспособность предприятия – совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели
7. Куприянова Т.	Борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах
8. Маракулин М. В.	Конкурентоспособность компании – способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше– с положительной динамикой)
9. Фигурнов Э. Б., Донец Ю. Ю.	Конкурентоспособность предприятия – эффективность использования его производственного потенциала (способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента)
10. Старовойтов М. К., Фомин Б. Ф.	Конкурентоспособность – «уровень предприятия» – является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики
11.	Конкурентоспособность предприятия – это

Яшин Н. С.	возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции
-------------------	--

Продолжение прил. 1

1	2
12. Петров В.	Конкурентоспособность – это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности
13. Светуньков С. Г.	Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов
14. Завьялов П. С.	Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка
15. Емельянова С. В.	Конкурентоспособность производителя – это его потенциальная или реализованная способность обеспечить вовлечение в хозяйственный оборот собственных или привлеченных активов, могущих стать конкурентными преимуществами
16. Дементьева А. В.	Конкурентоспособность предприятия – это способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области

	производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках
2. Определения, базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности	
17. Миронов М. Г.	Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише
18. Фатхутдинов Р. А.	Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке
19. Фатхутдинов Р. А.	Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу
20. М. Эрлих и Дж. Хайн	Конкурентоспособность – способность страны или фирмы продавать свои товары
21. European management forum	Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента
22. Васильева З. А.	Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства

	товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров
23. Дулисова И. Л.	Свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, или конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка

Продолжение прил. 1

1	2
24. Рове М.	Конкурентоспособность – это способность страны или фирмы продавать свои товары
25. Зулькарнаев И. У., Ильясова Л. Р.	Интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям – это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю
3. Определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта	
26. Донцова Л. В.	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
27. Рубин Ю. Б. ,Шустов В. В.	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов
28. Сергеев И. В.	Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал
29.	Под конкурентоспособностью предприятия

<p>Фасхиев Х. А.</p>	<p>подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей</p>
<p>30. Ермолов М. О.</p>	<p>Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности</p>
<p>31. Мазилкина Е. И., Паничкина Т. Г.</p>	<p>Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции</p>
<p>32. Иванова Е. А.</p>	<p>Конкурентоспособность предприятия – это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени</p>
<p>33.</p>	<p>Конкурентоспособность предприятия – это его</p>

Зайцев Н. Л.	возможность производить на действующих производственных мощностях в соответствии запланированными технико-экономическими параметрами, обеспечивающими конкурентоспособность продукции
---------------------	--

Приложение 3

Динамика основных экономических показателей ООО «РусДом» в 2014 – 2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2014 / 2015 гг.	2015 / 2016 гг.	2014 / 2016 гг.	2014 / 2015 гг.	2015 / 2016 гг.	2014 / 2016 гг.
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	88 07,00	94 50,00	97 25,00	64 3,00	27 5,00	91 8,00	1 07,30	1 02,91	1 10,42
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	83 49,92	89 75,61	92 45,56	62 5,69	26 9,95	89 5,64	1 07,49	1 03,01	1 10,73
Валовая прибыль, тыс. руб.	45 7,08	47 4,39	47 9,44	17, 31	5,0 5	22, 36	1 03,79	1 01,07	1 04,89
Прибыль от реализации, тыс. руб.	45 7,08	47 4,39	47 9,44	17, 31	5,0 5	22, 36	1 03,79	1 01,07	1 04,89
Чистая прибыль,	36	37	38	13,	4,0	17,	1	1	1

тыс. руб.	5,66	9,51	3,55	85	4	89	03,79	01,07	04,89
Оборотные средства, тыс. руб.	38 3,00	43 1,00	49 1,00	48, 00	60, 00	10 8,00	1 12,53	1 13,92	1 28,20
Внеоборотные активы, тыс. руб.	36 1,00	41 8,00	45 2,00	57, 00	34, 00	91, 00	1 15,79	1 08,13	1 25,21
Собственный капитал, тыс. руб.	41 5,00	49 1,00	57 0,00	76, 00	79, 00	15 5,00	1 18,31	1 16,09	1 37,35
Заемный капитал, тыс. руб.	32 9,00	35 8,00	37 3,00	29, 00	15, 00	44, 00	1 08,81	1 04,19	1 13,37
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	30 6,00	38 9,50	43 5,00	83, 50	45, 50	12 9,00	1 27,29	1 11,68	1 42,16
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	10 4,00	12 1,00	14 9,00	17, 00	28, 00	45, 00	1 16,35	1 23,14	1 43,27
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	20 1,00	21 1,00	22 1,00	10, 00	10, 00	20, 00	1 04,98	1 04,74	1 09,95
Денежные средства, тыс. руб.	14 0,00	16 7,00	19 1,00	27, 00	24, 00	51, 00	1 19,29	1 14,37	1 36,43
Величина	74	84	94	10	94,	19	1	1	1

используемого капитала, тыс. руб.	4,00	9,00	3,00	5,00	00	9,00	14,11	11,07	26,75
Фондоотдача, руб. / руб.	28 ,7810	24 ,2619	22 ,3563	- 4,5192	- 1,9056	- 6,4247	8 4,30	9 2,15	7 7,68
Фондоёмкость, руб. / руб.	0, 0347	0, 0412	0, 0447	0,0 065	0,0 035	0,0 100	1 18,63	1 08,52	1 28,74

Приложение 4

Оценка показателей платежеспособности ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014 гг.	2016 / 2015 гг.	2016 / 2014 гг.	2015 / 2014 гг.	2016 / 2015 гг.	2016 / 2014 гг.
Коэффициент текущей ликвидности	1,16	1,20	1,32	0,04	0,12	0,16	103,42	109,34	113,08
Коэффициент быстрой ликвидности	0,74	0,80	0,91	0,06	0,11	0,17	108,47	113,31	122,91
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,43	0,47	0,51	0,04	0,04	0,08	109,62	109,77	120,34

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «РусДом» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014 гг.	2016 / 2015 гг.	2016 / 2014 гг.	2015 / 2014 гг.	2016 / 2015 гг.	2016 / 2014 гг.
Коэффициент концентрации собственного капитала (коэффициент финансовой независимости)	,56	,58	,60	0,02	0,02	0,04	3,68	4,52	8,36
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	,44	,42	,40	0,02	0,02	0,04	,36	,80	,45
Коэффициент финансовой зависимости	,79	,73	,65	0,06	0,08	0,14	,45	,68	,28
Коэффициент финансовой устойчивости	,56	,58	,60	0,02	0,02	0,04	3,68	4,52	8,36
Коэффициент маневренности собственного капитала	,13	,15	,21	0,02	0,06	0,08	4,26	9,24	9,10
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент	,79	,73	,65	0,06	0,08	0,14	,97	,75	,54

капитализации)									
Коэффициент финансирования	,26	,37	,53	,11	,16	,27	8,73	1,42	1,15
				0	0	0	10	11	12

Приложение 5
Компании-поставщики

1. [ЗАО «Инстрой Альянс XXI», Измайловская Пасека](#) – 105264, г. Москва, ул. 9-я Парковая, д. 48, корп. 4, стр. 1
2. [ООО «Промтехресурс», Сколково Инновационного Центра](#) – 121357, г. Москва, ул. Вере́йская, д. 5
3. [ООО «Диалком», Москва](#) – 121087, г. Москва, пр. Багратионовский, д. 2а
4. [ООО «Швейсервис-НН», Нижний Новгород](#) – 603016, г. Нижний Новгород, ул. Веденяпина, д. 19, кв. 31
5. [ООО «Инситес», Москва](#) – 111123, г. Москва, пр. Электродный, д. 16
6. [ООО «Рубежимпорт», Люберецкий](#) – 140000, Московская область, г. Люберцы, ул. Инициативная, д. 1
7. [ООО «Новтехстрой», Москва](#) – 127550, г. Москва, шоссе Дмитровское, д. 39, корп. 1
8. [ООО «Комтек», Сколково Инновационного Центра](#) – 121471, г. Москва, шоссе Можайское, д. 31, корп. 1
9. [ООО «Хеави Трак Тек», Владивосток](#) – 690025, г. Владивосток, ул. Александровича, д. 52, кв. 9
10. [ООО «Спецодежда-Комплект Мануфактура», Щербинка](#) – 142172, г. Москва, г. Щербинка, ул. Спортивная, д. 7
11. [ООО «Беромина», Сколково Инновационного Центра](#) – 121471, г. Москва, шоссе Можайское, д. 29/2, стр. 1
12. [ООО «Ортэкс», Москва](#) – 125009, г. Москва, пер. Газетный, д. 4, оф. 4
13. [ООО «КШЗ-Маркет», Калуга](#) – 248021, г. Калуга, ул. Московская, д. 247

14. [ООО «Амтэл», Москва](#) – 117198, г. Москва, ул. Островитянова,
д. 9, корп. 1
15. [ООО «Инвент», Москва](#) – 107143, г. Москва, шоссе Открытое, д.
17, корп. 1
16. [ЗАО «КС-Компани», Смоленск](#) – 214001, г. Смоленск, ул. Старо-
Комендантская, д. 4а
17. [ООО «Внешконтракт», Москва](#) – 101451, г. Москва, ул.
Братиславская, д. 20
18. [ООО «АльянсЭнергоГрупп», Усинск](#) – 169710, Республика
Коми, г. Усинск, ул. Транспортная, д. 14
19. [ООО «ШвейИмпорт», Новосибирск](#) – 630102, г. Новосибирск,
ул. Инская, д. 56

Продолжение прил. 5

20. [ООО «Базис», Москва](#) – 125047, г. Москва, пер. Миусский, д. 6

21. [ООО «ПФ-Ирбис», Совхозный](#) – 620014, г. Екатеринбург, пер.

Центральный Рынок, д. 6, кв. 18

22. [ФЛ «Теко-Плюс» ООО «Теко» Грачевский](#) – 356250,

Ставропольский Край, Грачевский район, с. Грачевка, ул. Шоссейная, д.

8

23. [ООО ВФ «Текс-Интер», Ковров](#) – 601915, Владимирская

область, г. Ковров, ул. Еловая, д. 92

24. [ООО «Юграбилдинг», Нижневартовск](#) – 628616, Тюменская

область, Ханты-Мансийский Автономный Округ - Югра, г.

Нижневартовск, ул. Менделеева, д. 19

25. [ООО «Прогресс», Санкт-Петербург](#) – 191036, г. Санкт-

Петербург, пр-т Лиговский, 21

26. [ООО «Центр Недвижимости», Москва](#) – 111397, г. Москва, пр-т

Зеленый, д. 20, оф. 809

27. [ООО «ШвейКомплект», Москва](#) – 127322, г. Москва, ул.

Милашенкова, д. 20

28. [ООО «ЭнергоТраст», Калининград](#) – 236038, г. Калининград,

ул. Гагарина, д. 30

29. [ООО «МебОпт», Таганрог](#) – 347900, Ростовская область, г.

Таганрог, ул. Шмидта, 19, кв. 28

30. [ООО «Промтрейд», Курган](#) – 640023, г. Курган, 1 мкрн, д. 33

31. [ООО «Легпромоборудование», Москва](#) – 115093, г. Москва, ул.

Большая Серпуховская, д. 44, оф. 19

32. [ООО «Ремарк-Текс», Москва](#) – 100000, г. Москва, шоссе

Дмитровское, д. 21а

33. [ООО «КВ-Спорт», Москва](#) – 127474, г. Москва, шоссе

Дмитровское, д. 62, корп. 2

34. [ООО «Амтрейд», Москва](#) – 129515, г. Москва, ул. Академика Королева, д. 13, оф. 680
35. [ООО «Фирма Дизель», Новобратцевский](#) – 125222, г. Москва, ул. Генерала Белобородова, д. 18, пом. 2
36. [ООО «РСТ», Калуга](#) – 248009, г. Калуга, ул. Грабцевское шоссе, д. 73
37. [ООО «Фарора», Уфа](#) – 450022, г. Уфа, ул. Менделеева, д. 134
38. [ООО «Крагор», Подольск](#) – 142104, Московская область, г. Подольск, ул. 50 лет ВЛКСМ, д. 3, кв. 65
39. [ООО «Техно – Цель», Москва](#) – 109202, г. Москва, ул. 1-я Фрезерная, д. 2/1, стр. 10

Продолжение прил. 5

40. [ООО «Диалог-Трейд», Москва](#) – 107113, г. Москва, пл. Сокольническая, д. 4а
41. [ООО «А-Тренд», Москва](#) – 123154, г. Москва, ул. Генерала Глаголева, д. 16, корп. 2, стр. 2
42. [ООО «СТК-Текстиль», Москва](#) – 115054, г. Москва, ул. Большая Пионерская, д. 15, стр. 1
43. [ООО «Пром Технолоджи», Москва](#) – 125009, г. Москва, пер. Вознесенский, д. 16/4, стр. 1
44. [ООО «Волгометторг», Москва](#) – 105082, г. Москва, Наб. Рубцовская, д. 3, корп. 1
45. [ООО «Клем-Профиль», Алексинский](#) – 301361, Тульская область, г. Алексин, ул. Мира, д. 10а
46. [ООО «Правит-Инвест», Москва](#) – 121108, г. Москва, ул. Минская, д. 1г, корп. 1
47. [ООО «Финтраст», Москва](#) – 123317, г. Москва, Бульвар Красногвардейский, д. 17, стр. 2
48. [ООО «Комтранс», Москва](#) – 115093, г. Москва, ул. Большая Серпуховская, д. 32, стр. 1
49. [ООО «Стилмарк-М», Москва](#) – 125284, г. Москва, ул. Беговая, д. 32
50. [ООО «ТД Кардос РТИ», Москва](#) – 105523, г. Москва, шоссе Щелковское, д. 100, корп. 2

Приложение 7



Рис. 1. Инфракрасная паяльная станция ACHI IR-PRO-SC

Приложение 8



Рис. 1. Термовоздушная паяльная станция «Lukey 852D+» с паяльником

Приложение 9



Рис. 1. Цифровой мультиметр «UNI-T UT70C»

Приложение 10



Рис. 1. Цифровой осциллограф «RIGOL DS1102E»

Приложение 11



Рис. 1. Анализатор батарей «Vencon UBA5»

Приложение 12

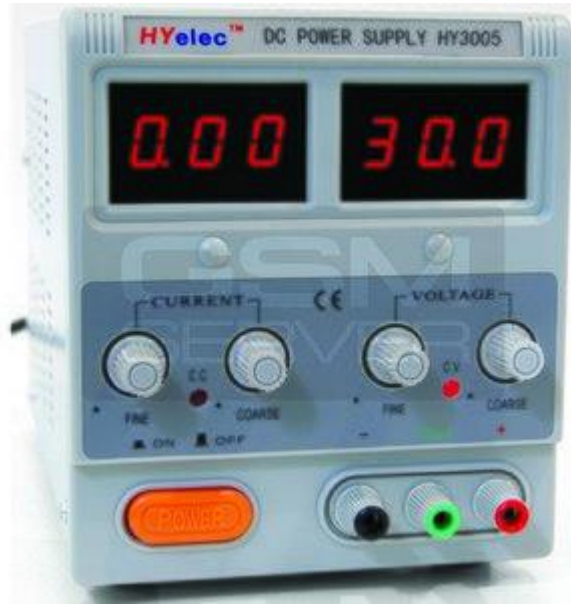


Рис. 1. Регулируемый блок питания «HYelec HY3005»

Приложение 13

Рис. 1. Биноклярный микроскоп «ZTX-E-C2»