

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

«Кемеровский государственный университет»

Институт экономики и управления

Кафедра маркетинга и бизнес-коммуникаций

Козич Михаил Сергеевич

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ

**Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)**

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Шадрин Владислав Георгиевич

Кемерово 2022

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий для ООО «АльфаФиш», направленных на повышение конкурентоспособности организации.

Для достижения этой цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

- рассмотрение теоретических основ оценки конкурентоспособности предприятия;
- изучение экономической характеристики ООО «АльфаФиш»;
- оценка конкурентоспособности ООО «АльфаФиш»;
- разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «АльфаФиш».

Объектом исследования является ООО «АльфаФиш».

Предметом исследования являются конкурентоспособность предприятия.

Таблица 1 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «АльфаФиш»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. от 2018 г.	
				Абс., (+, -)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	313377	475565	574421	261044	183,30
Себестоимость продаж, тыс. руб.	289960	408389	503137	213177	173,52
Валовая прибыль, тыс. руб.	23417	67176	71284	47867	304,41
Прибыль от продаж, тыс. руб.	12961	45775	47633	34672	367,51
Чистая прибыль, тыс. руб.	5711	37452	41096	35385	719,59
Уставный капитал, тыс. руб.	10	10	10	0	100,00
Внеоборотные активы, тыс. руб.	1172	1593	193	-979	16,47
Оборотные активы, тыс. руб.	125335	147944	154291	28956	123,10
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	41892	20972	34488	-7404	82,33
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	23462	29913	23065	-397	98,31
Имущество, тыс. руб.	126507	149537	154484	27977	122,11
Численность работников, чел.	26	28	28	2	107,69
Рентабельность активов, %	4,51	25,05	26,60	22,09	x
Рентабельность продаж, %	4,14	9,63	8,29	4,15	x

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа ООО «АльфаФиш»

	<p>Сильные стороны (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - репутация надежного партнера; -высокое качество товаров; - широкий ассортимент; - высококвалифицированный персонал; - сотрудничество с крупными компаниями; - динамичный рост выручки. 	<p>Слабые стороны (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабая рекламная политика; - отсутствие маркетинговых исследований; - отсутствие долго- и среднесрочного планирования; - неэффективное управление затратами и их рост; - высокая дебиторская задолженность.
<p>Возможности (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение товарооборота; - расширение рекламы; - повышение эффективности дистрибуции; - оптимизация затрат. 	<p>SO – стратегия</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение современных технологий; - уменьшение времени выполнения заказов; - укрепление позиции на рынке и освоение новых рынков сбыта; - расширение ассортимента. 	<p>WO – стратегия</p> <ul style="list-style-type: none"> - организация маркетинговой службы; - ведение активной рекламной политики; - проведение постоянного мониторинга потребностей потребителей и анализ действий конкурентов; - использование элементов стратегического планирования; - уменьшение и контроль за дебиторской задолженностью.
<p>Угрозы (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - рост конкуренции; - дефицит высококвалифицированных специалистов; - потеря ключевых клиентов и поставщиков; - рост налогов; - общеэкономический спад; - непогашение клиентами своей задолженности. 	<p>ST – стратегия</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведение гибкой ценовой политики; - повышение квалификации сотрудников; - проведение социальной политики (предоставление работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера). 	<p>WT – стратегия</p> <ul style="list-style-type: none"> - активное использование методов стимулирования сбыта; - оптимизация затрат; - штрафные санкции за невыполнение условий по оплате; - развитие розничной сети; - внедрение современных технологий контроля логистики; - изучение покупателей с точки зрения потребностей населения; - выявление намечающихся изменений на рынке, поиск путей реагирования на влияние внешних факторов

Таблица 3 – PEST анализ деятельности ООО «АльфаФиш»

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможная реакция предприятия
Политические	Несовершенство законодательной базы	Ущемление интересов торговой сферы (отсутствие льгот, строгое законодательство, отмена ЕНВД)	Приспособление к новым условиям работы
	Нестабильность в обществе	Ослабление дисциплины и поставок.	Страхование поставок, стимулирование партнеров
Экономические	Уровень цен	Снижается покупательная способность населения	Учет уровня цен конкурентов
	Курс доллара	Увеличение стоимости товаров, оборудования	Поиск новых поставщиков
	Энерготарифы	Увеличение себестоимости	Поиск путей экономии ресурсов и оптимизации расходов
	Налоговые ставки	Увеличение расходов предприятия, отток средств в бюджет	Оптимизация налогооблагаемых расходов
	Уровень инфляции в стране	Рост цен на товары	Экономия ресурсов, поиск путей снижения себестоимости
Социальные	Изменение уровня жизни	Снижается покупательная способность населения, снижение спроса на покупку качественной продукции	Изменение ассортимента товаров
	Уменьшение численности населения	Негативное влияние на спрос и кадровую составляющую.	Борьба с конкурентами за рынки за счет повышения качества, расширения ассортимента и мониторинга цен
	Рост мобильности квалифицированного персонала	Отток работников	Совершенствование системы стимулирования труда, автоматизация труда
	Повышение требований к квалификации персонала	Несоответствие квалификации персонала требованиям	Обучение персонала, проведение мастер-классов
Технологические	Внедрение новых современных технологий продаж	Развитие конкурентных технологий	Внедрение современных технологий контроля логистики и оптимизации складских помещений
	Развитие рынка интернета и мобильных устройств	Повышение роли интернет-ресурсов	Позволяет увеличить объем продаж путем информирования и онлайн-продаж; усовершенствование базы программных продуктов;
	Низкая доля затрат на НИОКР	Медленное внедрение новых технологий	Поиск средств на приобретение, взаимодействие с научными институтами, развитие собственных исследований; повышение уровня технологического развития оборудования и техники
	НТП в социальной сфере	Рост уровня потребностей населения	Маркетинг, улучшение условий труда работников предприятия

Таблица 4 – Сравнительная характеристика основных конкурентов ООО «АльфаФиш»

Характеристика конкурентов	ООО «ПРК «Ресурс»	ООО «Стиль Продукт»	ООО «СИГ»	ИП Глазов В.В.	ООО «Кузнецкая рыбная компания»
Репутация предприятия (имидж)	хорошая	отличная	отличная	хорошая	отличная
Режим работы	Пн. –Сб.: 8.00-17.00	Пн. –Пт.: 9.00-17.00	Пн. –Пт.: 9.00-18.00	Пн. –Сб.: 9.00-18.00	Пн. –Пт.: 8.30-17.30
Ассортимент	средний	широкий	широкий	узкий	широкий
Уровень цен	выше	схожий	выше	выше	схожий
Доставка	нет	есть	есть	есть	есть
Система скидок	нет	есть	есть	нет	есть
Опыт работы на рынке	7 лет	6 лет	7 лет	11 лет	8 лет
Квалификация персонала	средняя	высокая	высокая	средняя	высокая
Качество продукции	высокое	высокое	хорошее	высокое	высокое
Реклама	рекламная политика не сформирована	активная рекламная политика	недостаточно активная	рекламная политика не сформирована	активная рекламная политика
Наличие интернет-сайта	нет	есть	есть	нет	есть

Таблица 5 – Преимущества и недостатки конкурентов ООО «АльфаФиш»

Конкуренты	Преимущества	Недостатки
ООО «ПРК «Ресурс»	Большое количество продукции на складе.	Отсутствие рекламы. Отсутствие доставки.
ООО «Стиль Продукт»	Высокий уровень сервиса, работы с покупателями. Возможность поставки продукции с отсрочкой платежа.	Склад и офис в разных местах.
ООО «СИГ»	Широкий ассортимент продукции. Зарекомендовали себя как надежные поставщики. Большие склады.	Нехватка собственного автотранспорта.
ИП Глазов В.В.	Долгий период работы на рынке.	Отсутствие рекламы. Узкий ассортимент продукции.
ООО «Кузнецкая рыбная компания»	Широкий ассортимент продукции. Дают покупателям большую рассрочку платежа. Долгий период работы на рынке.	Склад и офис в разных местах.

Таблица 6 – Оценка конкурентоспособности ООО «АльфаФиш»

Фактор	ООО «АльфаФиш»	ООО «ПРК «Ресурс»	ООО «Стиль Продукт»	ООО «СИГ»	ИП Глазов В.В.	ООО «Кузнецкая рыбная компания»
Репутация	5	4	5	5	4	5
Ассортимент	5	4	5	5	3	5
Уровень цен	4	4	4	4	4	4
Качество	5	5	5	4	5	5
Сроки доставки	5	3	5	4	5	4
Система скидок	3	2	4	3	2	3
Квалификация персонала	4	3	5	4	3	4
Реклама	3	2	4	4	2	4
Итого баллов (max -40)	34	27	37	33	28	34

Примечание: 5 – отлично; 4 – хорошо; 3 – удовлетворительно; 2- плохо; 1 – очень плохо.

Таблица 7 – Оценка конкурентных преимуществ ООО «АльфаФиш» с помощью SNW-анализа

Перечень стратегических позиций	Оценка конкурентной позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1. Маркетинг			
1.1 Наличие стратегии дальнейшего развития		+	
1.2 Отношения с органами власти		+	
1.3 Степень информированности о ситуации на рынке			+
1.4 Рекламная политика			+
1.5 Организационная структура		+	
1.6 Организация маркетинга			+
1.7 Имидж предприятия	+		
2 Финансы			
2.1 Финансовое состояние организации		+	
2.2 Состояния бухгалтерского учета	+		
2.3 Доступность долгосрочных кредитов		+	
2.4 Возможность привлечения инвестиций		+	
2.5 Контроль за расходованием средств		+	
3. Товар			
3.1 Качество	+		
3.2 Ассортимент	+		
3.3 Структура затрат		+	
3.4 Ценовая политика		+	
4. Кадры			
4.1 Обеспеченность квалифицированными кадрами		+	
4.2 Трудовая дисциплина		+	
4.3 Обеспеченность управленческим персоналом	+		
4.4 Уровень оплаты труда		+	
4.5 Действенность материальной заинтересованности работников		+	
4.6 Социальный пакет		+	
4.7 Текучесть кадров		+	
5. Сбыт			
5.1 Сроки выполнения заказов		+	
5.2 Объемы продаж	+		
5.4 Наличие мощностей по хранению	+		
5.5 Наличие устойчивых связей с покупателем		+	
5.6 Наличие устойчивых связей с поставщиками		+	

Таблица 8 – Функциональный подход к анализу конкурентоспособности ООО «АльфаФиш»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. от 2018 г.	
				Абс., (+, -)	Темп роста, %
Оценка эффективности деятельности					
Рентабельность активов, %	4,51	25,05	26,60	22,09	х
Рентабельность собственного капитала, %	99,83	86,75	48,77	-51,06	х
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	1,82	7,88	7,15	5,33	х
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	4,14	9,63	8,29	4,15	х
Оценка деловой активности					
Оборачиваемость активов, оборот	4,76	3,45	3,78	-0,98	79,41
Оборачиваемость запасов, оборот	7,46	4,20	4,46	-3	59,79
Оборачиваемость оборотных активов, оборот	4,80	3,48	3,80	-1	79,17
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборот	13,34	15,13	20,71	7,37	155,25
Оборачиваемость собственного капитала, оборот	109,36	19,45	9,01	-100,35	8,24
Оценка ликвидности и финансовой устойчивости					
Коэффициент текущей ликвидности	1,42	1,70	2,34	0,92	164,79
Коэффициент автономии	0,05	0,29	0,55	0,5	В 11 ра
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,04	0,28	0,54	0,5	В 13,5 раз

Таблица 9 – Основные проблемы конкурентоспособности ООО «АльфаФиш» и пути их решения

Проблема	Характеристика проблемы	Механизм реализации
Слабая рекламная политика и отсутствие маркетинговых исследований.	За анализированный период времени предприятие не проводила рекламные акции, а также маркетинговые исследования.	<ul style="list-style-type: none"> - создание отдела маркетинга; - проведение рекламной кампании, направленной на повышение известности и привлекательности.
Рост запасов на складе и неэффективное управление ими.	<p>В 2020 году по сравнению с 2018 годом величина запасов выросла на 40%.</p> <p>Оборачиваемость запасов снизилась за период на 3 оборота или на 40,21%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование управления запасами путем применения логистического метода - минимизация затрат на доставку запасов (работа в системе «АТИ-грузоперевозки»)
Рост дебиторской задолженности .	<p>В 2020 году по сравнению с 2019 годом на 64,45%, а также в 2020 году дебиторская задолженность в 1,5 раза больше кредиторской, это вызывает опасение увеличения просроченной задолженности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - усиление системы контроля платежей (АВС-метод управления дебиторами); - ранжирование покупателей по платежной дисциплине; - факторинг.

Таблица 10 – Решение проблем слабой рекламной политики и отсутствия маркетинговых исследований ООО «АльфаФиш»

Создание отдела маркетинга	Проведение рекламной кампании
<p>Предлагается создать отдел маркетинга, который будет состоять из руководителя отдела и специалиста.</p> <p>Заработная плата руководителя отдела составит 40000 руб., а специалиста – 28000 руб.</p> <p>Затраты на оплату труда в год составят 1060,8 тыс. руб.</p>	<p>Целями рекламной кампании ООО «АльфаФиш» являются следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – доведение до потребителей информации о новом поставщике товара; – доведение до потребителей информации о появлении новых товаров и продуктов; – информирование покупателей о выгодных условиях работы. <p>Рекламная программа для ООО «АльфаФиш» может включать следующие виды:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Интернет реклама. <p>Цель – привлечь потенциальных покупателей на сайт компании, на котором, они подробно смогут ознакомиться с продукцией.</p> <p>Задача – создать информационный сайт, привлекательный и легкий в навигации.</p> <p>Стоимость затрат составит 25000 руб.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Реклама в справочнике ДубльГис. <p>Цель – информирование пользователей о компании.</p> <p>Задача – перечислить преимущества для пользователей от сотрудничества с компанией и выделить компанию среди конкурентов.</p> <p>Бюджет мероприятия: пакет VIP Лайт 84000 руб.</p>

Таблица 11 – Определение прогнозируемого уровня запасов в ООО «АльфаФиш» по методике определения уровня запасов на основе критерия минимум потерь

Период	Нормативный запас			
	Фактический уровень		Предложенная методика (прогноз)	
	тыс. руб.	в % к месячной потребности в запасах	тыс. руб.	в % к месячной потребности в запасах
1 квартал	81619	45%	59854	33%
2 квартал	74364	41%	68923	38%
3 квартал	77991	43%	83433	46%
4 квартал	108825	60%	72550	40%

Таблица 12 – Значения кредитных рейтингов

Платежная дисциплина	
Просрочка оплаты, дни	Рейтинг
Больше 90	Е
Меньше 90	D
Меньше 60	С
Меньше 30	В
0	А

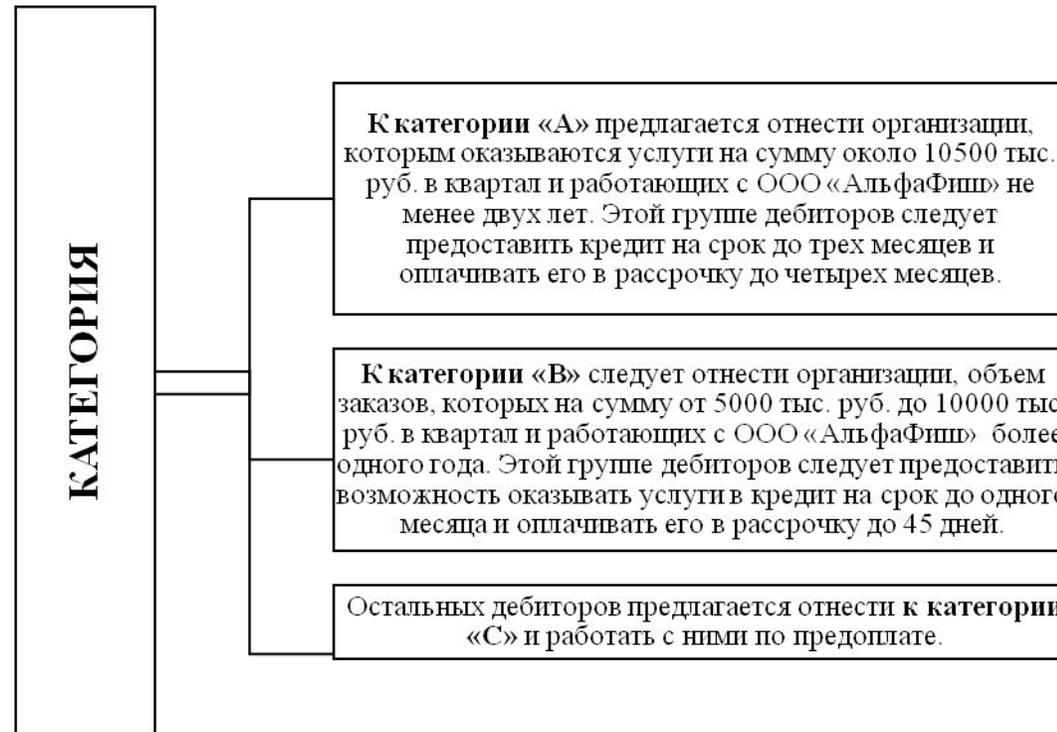


Рисунок 1 – ABC-метод управления дебиторами для ООО «АльфаФиш»

Таблица 14 – Прогноз экономических показателей после внедрения мероприятий в ООО «АльфаФиш», тыс. руб.

Показатель	2020 г.	Прогноз	Прогноз к 2020 г.	
			Абс., (+, -)	Темп роста, %
Запасы	108825	72550	-36275	66,67
Дебиторская задолженность	34488	30091	-4397	87,25
Оборотный капитал	154291	113619	-40672	73,64
Выручка	574421	660584	86163	115,00
Себестоимость	503137	443976,8	-59160,2	88,24
Прибыль от продаж	47633	264240,2	216607,2	554,74
Чистая прибыль	41096	243213	202117	591,82

Таблица 15 – Функциональный подход к анализу конкурентоспособности ООО «АльфаФиш» после внедрения мероприятий

Показатель	2020 г.	Прогноз	Отклонение	
			Абс., (+, -)	Темп роста, %
Оценка эффективности деятельности				
Рентабельность активов, %	26,60	213,7	187,1	x
Рентабельность собственного капитала, %	48,77	288,62	239,85	x
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	7,15	36,82	29,67	x
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	8,29	40,00	31,71	x
Оценка деловой активности				
Оборачиваемость активов, оборот	3,78	5,8	2,02	153,44
Оборачиваемость запасов, оборот	4,46	9,11	4,65	204,26
Оборачиваемость оборотных активов, оборот	3,80	5,81	2,01	152,89
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборот	20,71	21,95	1,24	105,99
Оценка ликвидности и финансовой устойчивости				
Коэффициент текущей ликвидности	2,34	1,72	-0,62	73,50
Коэффициент автономии	0,55	0,74	0,19	134,55
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,54	0,73	0,19	135,19



Спасибо за внимание!