



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Развитие гибких навыков персонала как фактор повышения
конкурентоспособности организации**
Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

48,95 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«18» 02 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н. доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-3-1 Мг
Маргарян Мариам Гагиковна

Научный руководитель:

Корнеев Дмитрий Николаевич, к.п.н.
доцент

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3-6
ГЛАВА I. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ЕЕ ВЫЖИВАЕМОСТИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯ.....	7-11
1.1 Теоретические аспекты конкурентоспособности организации на рынке.....	7-11
1.2 Современное содержание понятий «конкурентоспособность» и «конкурентоспособность организации»	12-17
1.3 Методика оценки и анализ конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке.....	18-24
ГЛАВА II. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МВМ».....	25-31
2.1 Общая характеристика организации ООО «МВМ».....	25-31
2.2 Оценка и анализ финансово-экономической деятельности организации.....	32-42
ГЛАВА III. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МВМ».....	43-47
3.1 Рекомендации по разработке программы совершенствования характеристик персонала ООО «МВМ».....	43-47
3.2 Пути совершенствования деятельности ООО «МВМ».....	48-53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	54-55
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	56-58
ПРИМЕЧАНИЯ.....	59-72

ВВЕДЕНИИ

Вопрос о понятии, составе, факторах и способах повышения конкурентоспособности организации является одним из наиболее обсуждаемых в отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы. Развитие технологий, глобализация рынка, структурная перестройка экономики, интеграция хозяйствующих субъектов создают новые условия конкурентной борьбы в современном мире.

В сложившихся условиях возрастает необходимость применения новых подходов и методов контроля и обеспечения эффективности управления. Одним из важнейших показателей успешного функционирования предприятий является поддержание и рост уровня их конкурентоспособности. Работа любого предприятия является довольно сложным и многогранным процессом. Уровень конкурентоспособности и возможности бизнеса связаны с скоординированным выполнением различных функций, успешное выполнение которых и определяет результат этой деятельности. Предприятие успешно функционирует, когда у него успешно развиты все направления в комплексе: финансы и экономика, маркетинг и сбыт, технология и производство, исследования и разработки. При этом носителями и исполнителями большинства хозяйственных функций (за исключением тех, которые полностью связаны с автоматизированными системами) являются сотрудники организации, ее персонал. Именно качество управления и использования персонала многими исследователями выделяется среди основных факторов конкурентоспособности организации. По данным университетов Западной Европы, в таких странах, как США, Франция, Германия, Великобритания, Финляндия, Италия, Сингапур человеческий ресурс используется более чем на 70%; в Испании, Австралии, Японии, Канаде, Чехии - не более чем на 50%.

Актуальность темы исследования. В настоящее время проблема повышения конкурентоспособности промышленности становится все более актуальной. Это связано с изменениями факторов внешней среды в результате усиления процессов глобализации и повышения рисков внешнеэкономической деятельности. Крупнейшие страны мира поддерживают и развивают металлургическую промышленность как одно из перспективных направлений экономического развития, поскольку ее продукцию используют практически во всех сферах экономики. Россия является одним из ведущих мировых производителей черных металлов, заняв четвертое место по итогам 2020 г. уступив позиции Китаю, Японии, Индии. Развитие российской металлургической отрасли заключается в обеспечении растущего спроса на металлопродукцию в номенклатуре, качестве и объемах поставок, необходимых металлоемким отраслям, как на внутреннем рынке, так и на внешнем на основе ускоренного инновационного обновления отрасли, повышения ее экономической эффективности, экологической безопасности, конкурентоспособности продукции и предприятий отрасли. Таким образом, повышение конкурентоспособности металлургической промышленности смягчит зависимость от любых внешнеэкономических колебаний, и, что особенно важно, будет способствовать трансформации положения РФ на внешнем рынке.

Целью выпускной квалификационной работы — является разработка направлений повышения конкурентоспособности промышленного предприятия на внешнем рынке.

Объектом исследования — является конкурентоспособность организации.

Предмет исследования — конкурентоспособность организации ООО «МВМ».

Задачи исследования:

1. проанализировать подходы к содержанию понятий «конкурентоспособность» и «конкурентоспособность предприятия»;
2. □ проанализировать методики оценки конкурентоспособности организации на внешнем рынке;
3. Дать оценку финансово — экономической деятельности организации ООО «МВМ»
4. Предложения по повышению конкурентоспособности организации ООО «МВМ»
5. Проанализировать конкурентоспособность ООО «МВМ» на рынке. □
определить направления повышения конкурентоспособности организации на внешнем рынке;

Объект исследования — является организация ООО «МВМ»

Практическая значимость — дипломной работы состоит в том, что выявленные проблемы в ходе анализа, а также предложенные направления совершенствования конкурентоспособности в организации могут быть взяты на заметку и использованы в работе.

Теоретические методы исследования — изучение методов работы конкурентоспособности в организациях.

Практические методы исследования — диалектический метод познания, методы системно-функционального, сравнительного анализа, научной абстракции и экономико-статистический метод.

База исследования — ООО «МВМ» г. Магнитогорск Челябинская область., ул. Карла Маркса д. 152., ТЦ Гостиный Двор.

ГЛАВА I. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ЕЕ ВЫЖИВАЕМОСТИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Теоретические аспекты конкурентоспособности организации на рынке

Основываясь на экономическом содержании термина «конкуренция», многие авторы раскрывают термин «конкурентоспособность», ориентируясь на его различные аспекты (таблица 1) [30, с. 50].

В современной экономике термин «конкурентоспособность» используется в отношении категорий разных уровней: конкурентоспособность продукта, компании, отрасли, региона и, наконец, конкурентоспособность страны. Таким образом, конкурентоспособность является универсальным показателем, который можно применять во многих сферах жизни. [5, с. 2] Однако по своей сути это остается экономической концепцией, и наиболее правильным является ее конкретное применение к экономическим объектам. Динамичность рынка и быстро меняющаяся конкурентная среда оказывают непосредственное влияние на любую организацию. Повышение конкурентоспособности предприятия любой формы собственности, оптимизация деятельности в рыночной среде является фундаментальной проблемой современной экономики.

Таблица 1. «Подходы к определению понятия «конкурентоспособность» в трудах исследователей»

Автор	Определение конкурентоспособности
М. Портер	Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
М. Гельвановский	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
П. Завьялов	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны,

	которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке
В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг
Н. С. Яшин	Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социальноэкономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации
Р.А. Фатхутдинов	Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке

Конкурентоспособность имеет ряд характеристик. Во-первых, конкурентоспособность предприятия является относительной характеристикой, поскольку предполагает сравнение одного предприятия со своими конкурентами по тому или иному параметру. Во-вторых, это экономическая категория, которая зависит от множества внутренних и внешних факторов и не является постоянной величиной. Третьей характеристикой конкурентоспособности предприятия является его непосредственное участие в эффективном управлении абсолютно всеми своими ресурсами и в процессе адаптации хозяйствующего субъекта к постоянно меняющимся условиям внутренней и внешней среды. Также конкурентоспособность является сложным комплексным показателем, который предполагает оценку совершенно разных направлений деятельности предприятия [26, с. 25].

Также не выработана единая точка зрения относительно понятия «конкурентоспособность предприятия», что демонстрируют различные его толкования в таблице 2.

Таблица 2. понятия «конкурентоспособность предприятия»

Авторы	Определение
Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский	Конкурентоспособность - это способность фирмы конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров, обеспечивая более высокое качество, доступные цены, создавая удобство для потребителей.
Е.С. Русак, Е.И. Сапелкина	Конкурентоспособность - это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, которые отличают предприятие от конкурентов и дают определенные рыночные преимущества производимой продукции.
И.В. Сергеев	Конкурентоспособность - способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию благодаря своей способности эффективно использовать имеющиеся ресурсы.
Н.И. Перцовский	Конкурентоспособность - обобщенный показатель жизнеспособности предприятия, его способности эффективно использовать финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциал
С.Г. Светушков	Конкурентоспособность - это свойство объекта, занимающего определенную долю на соответствующем рынке, характеризующую степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяющее долю рынка, принадлежащую данному объекту, и предотвращение перераспределения этого рынка в пользу других объектов.
Х.А. Фасхиев, И.М. Гараев	Конкурентоспособность - это превосходство предприятия своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени, достигнутое без ущерба финансовому состоянию предприятия.
Д.Е. Ивахник	Конкурентоспособность - комплексная характеристика субъекта предпринимательской деятельности в течение определенного периода времени на конкретном рынке, отражающая превосходство над конкурентами по ряду

определяющих показателей: финансовоэкономический, маркетинговый, производственно-технологический, кадровый и экологический, а также способность субъекта без кризисного функционирования и своевременной адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.
--

Конкурентоспособность хозяйствующего субъекта определяется многими конкретными факторами, сочетание которых индивидуально для каждого конкретного предприятия в конкретной ситуации. Эту позицию занимает американский экономист М. Портер, который в своей теории выделяет четыре основных фактора, определяющих конкурентные преимущества, которые находятся в постоянном тесном сотрудничестве друг с другом [34]: – стратегия, структура и соперничество хозяйствующих субъектов; – связанные, вспомогательные и смежные отрасли; – параметры факторов производства; – параметры спроса. Первая группа конкурентов по конкурентным преимуществам описывает особенности организации и управления предприятием в условиях интенсивной конкуренции с учетом особенностей конкретной местности. Сильные местные конкуренты вынуждают компанию повышать эффективность, улучшать качество продукции, снижать цены и искать новые конкурентные решения. [5, с. 18]

В настоящее время теория М. Портера общепризнана среди широкого круга теоретиков и практиков, занимающихся вопросами конкурентоспособности предприятий, но эту теорию нельзя назвать безальтернативной без слабых звеньев. Ее основным «узким местом» является тот факт, что М.

Портер изучает конкурентоспособность предприятия с точки зрения конкурентоспособности его продукции [34]. В то же время многие исследователи отмечают, что конкурентоспособность экономического субъекта не может быть сведена к конкурентоспособности его продуктов, и рассматривают это с точки зрения эффективности компании, выбранной

модели управления бизнесом или способности успешно конкурировать с другими участниками рынка и расширить долю рынка [26, с. 20].

Таким образом, в широком смысле конкурентоспособность предприятия - это способность вести экономически эффективную деятельность в условиях ограниченных экономических ресурсов за счет использования современных инновационных технологий развития, учитывающих как внутренние источники конкурентоспособности предприятия, так и внешние факторы, характеризующие ситуация на рынке или в отрасли, в которой работает компания.

1.2 Современное содержание понятий «конкурентоспособность» и «конкурентоспособность организации»

Конкурентоспособность можно охарактеризовать как один из наиболее важных интегральных показателей, используемых для анализа эффективности деятельности предприятия.

Термин конкурентоспособность фактически означает способность какого-либо субъекта выдерживать конкуренцию (потенциальную и/или реальную). Прежде всего, следует определить понятие конкурентоспособности предприятия. В таблице 3 «Трактовка понятия конкурентоспособность» проранжированы 10 трактовок понятия конкурентоспособность, которые наиболее точно отражают его сущность.

Таблица 3. «Трактовка понятия конкурентоспособность»

Литературный источник	Трактовка понятия
Экономика. Толковый словарь.	Способность конкурировать на рынках товаров и услуг.
Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки.	Способность, преодолевать барьеры для входа в рынок, выступать на этом рынке, выдерживая конкуренцию других аналогичных субъектов рыночных отношений.
Толковый словарь Ожегова.	Способность выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам.
Большая актуальная политическая энциклопедия.	Способность к соревнованию, к лидерству, к победе.
Учебное пособие: «Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг».	Результат реализации конкурентных преимуществ, который отражает способность организации адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды и выступает условием ее эффективного функционирования.
Учебное пособие: «Управление конкурентоспособностью».	Относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.
Учебное пособие: «Современная реклама».	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального

	удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
Учебное пособие: «Основы менеджмента».	Относительная характеристика, которая выражает отличия развития от развития конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности деятельности.
Научно-практический журнал: «Современная конкуренция 2013 № 6».	Способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Осуществив компиляцию данных трактовок, можно выдвинуть определение термина «конкурентоспособность предприятия», наиболее подходящее для данной работы, а именно: Конкурентоспособность предприятия — это свойство, характеризующее уровень развитости предприятия в рамках удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей потребителей. реализация данных качеств дает возможность предприятию создать реальные конкурентные преимущества, выражающиеся в укреплении торговых марок, росте рыночной стоимости и создании дополнительной устойчивости по отношению к неблагоприятным воздействиям внешней среды [9, с. 20].

В совокупности, это способствует расширению возможностей предприятия и снижению его удельных затрат, что в свою очередь отражается на цене производимых товаров (работ, услуг) и приносимой прибыли. Качество под номером 4 позволяет снижать затраты на выпуск продукции. В совокупности, качества с 1 по 4 обеспечивают экономическую эффективность деятельности организации и характеризуют его способность адаптироваться под текущие требования внешней среды. Качества 5 и 6 способствуют планированию и реализации технологических, товарных и маркетинговых стратегий, которые создают базис конкурентоспособности предприятия. Данные качества, в сущности, являются инновационным потенциалом

предприятия. Они позволяют прогнозировать состояние внешней среды в будущем и генерируют условия для более успешной адаптации.

Качество под номером 7 может быть охарактеризовано, как необходимое условием для создания, удержания и реализации потенциальных преимуществ на продолжительных временных интервалах, тем самым превращая конкурентоспособность в данный момент, на данном отраслевом рынке и с данным товаром в долговременную, стратегическую устойчивость. Во всех сферах экономики конкуренция очевидна – от малых субъектов хозяйствования до масштабов мировой экономики. В условиях рыночной экономики, эффективность деятельности хозяйствующих субъектов главным образом зависима от того, как тщательно им изучены законы конкуренции, все ее проявления и формы, и как хозяйствующий субъект подготовился к конкурентной борьбе [13, с.372].

Постоянное стимулирование конкуренции выступает важнейшим моментом политики страны, определяющим фактором экономической среды. Конкуренция сохраняет равенство между участниками экономических отношений – она позволяет продавцам и покупателям свободно делать выбор. При конкуренции покупатель обладает возможностью выбора из продавцов необходимого ему товара; подобным обладает и продавец – свободно принимать решение о месте, времени и условиях реализации своего товара, работ, услуг. Конкуренция является необходимым условием существования, она выступает фундаментом всей экономики рынка – дает возможность цене выполнять собственные функции координации, выступать индикатором наличия дефицита или излишков. Рынок будет существовать только при наличии конкуренции. Конкуренция является контролирующим фактором эффективности функционирования частного предпринимательства – она стимулирует структуры, которые неэффективно используют все имеющиеся в наличии ресурсы, уходить с «поля экономической игры». В итоге конкуренция выступает залогом повышения эффективности предпринимательства и

экономического роста в стране [14, С.40]. 12 Конкурентоспособность в широком смысле слова представляет собой оценочную категорию, которая отражает возможность оцениваемого объекта успешным образом конкурировать. То есть высказывания о конкурентоспособности страны, фирмы, продукта или цены на данный продукт, могут быть одинаковым образом корректными. Все находится в зависимости от конкретной ситуации и задач, для которых применяется понятие «конкурентоспособность». Применительно к маркетингу, конкурентоспособность представляет собой относительную оценку потенциальной способности предприятия успешным образом конкурировать на рынке за платежеспособный спрос ограниченного свойства. При этом можно вести речь о конкурентоспособности отдельно взятых продуктов или фирмы, в общем. Высокий уровень конкурентоспособности создает потенциальную возможность продукту или фирме рассчитывать на коммерческий успех на рынке с высоким уровнем вероятности. Низкая оценка конкурентоспособности обычно подразумевает малую долю вероятности потенциального коммерческого успеха фирмы. В реальной действительности, конкурентоспособность фирмы и производимых ею продуктов тесным образом переплетены. К примеру, низкая конкурентоспособность продукта может быть компенсирована конкурентными преимуществами самой фирмы (в виде использования для продукта достаточно популярного бренда, либо очень эффективных каналов сбыта), при этом обеспечивая коммерческий успех на определенном рынке, и наоборот [19, С.118].

По методике американского экономиста, профессора кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса М. Портера выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.



Таблица 4. «Пять сил конкуренции по М.Портеру»

Пять сил Портера включают в себя:

- проведение анализа угрозы возникновения продуктозаменителей;
- проведение анализа угрозы возникновения новых игроков;
- проведение анализа рыночной власти поставщиков;
- проведение анализа рыночной власти потребителей;
- проведение анализа уровня конкурентной борьбы.

Рыночная власть потребителей Угроза появления новых игроков
 Рыночная власть поставщиков Угроза появления продуктов - заменителей
 Уровень конкурентной борьбы

16 Портером называются данного рода силы «микросредой», проводя противопоставление ее большому количеству факторов, которые включены в термин «макросреда». Макросреда включает в себя те силы, которые оказывают влияние на уровень способности компании к осуществлению обслуживания собственных клиентов и получению нужной прибыли. Изменения любого рода из сил «микросреды» обычно требует того, чтобы компанией было пересмотрено собственное место в отрасли и на рынке. Достаточный уровень привлекательности отрасли не означает, что любого рода компания в ней будет получать одинаковый размер прибыли. Компании должны так применять собственные компетенции ключевого характера, бизнес-модели

или сбытовые сети, чтобы получить сумму прибыли больше, чем в среднем по данной отрасли. В качестве хорошего примера выступает рынок авиаперевозок пассажиров. В отрасли, где уровень рентабельности является достаточно низким, находятся компании, которые за счет бизнесмоделей уникального характера, получают сумму прибыли несколько выше, чем в среднем по данной отрасли. Это важно в условиях жесткой конкуренции [15, С.120–140].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия 30 (внутренних факторов), а с другой стороны, внешних по отношению к нему факторов.

1.3 Методика оценки и анализ конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке

Проблема повышения конкурентоспособности предприятий в отношении выхода на зарубежные рынки связана с разработкой системы контроля международной конкурентоспособности. Управление конкурентоспособностью компании предполагает применение ряда мер для преодоления негативных последствий конкуренции и достижения необходимого уровня конкурентоспособности на внешнем рынке. Для поддержания высокого уровня конкурентоспособности компании необходим постоянный мониторинг ее деятельности. Однако следует отметить, что оценка конкурентоспособности компании имеет ряд специфических характеристик [15, с. 28].

Во-первых, оценка конкурентоспособности является основой для разработки стратегических целей и задач компании. Во-вторых, для определения конкурентоспособности компании необходимо использовать несколько показателей, без которых невозможно провести анализ (оценка производственной и экономической деятельности компании, финансовой устойчивости, независимости компании и способность выпускать качественную продукцию). Единой методологии оценки конкурентоспособности компании на внешнем рынке не существует, поэтому следует рассмотреть различные подходы к этой проблеме [29, с. 48].

В настоящее время наиболее распространенными являются следующие методы:

а) Оценка конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки.

При составлении индекса конкурентоспособности компаний используется идеология параметрического анализа, однако нормативные выводы уже сделаны на основе количественного сравнения, то есть на основе выбранных показателей (коэффициентов), «взвешенных» по их относительной значимости. На основе системы показателей рассчитывается общий балл

компаний, который является основой для определения окончательного местоположения компании в рейтинге. Последовательность действий, при определении рейтинга компании следующая: выделение критериев отбора рейтинговых показателей, определение «веса» данного показателя в итоговой оценке компании и учет динамики отдельных показателей.

Оценка компании определяется на основании расчета итоговой оценки, которая рассчитывается по формуле:

$$(1): TM = \sum_{i=1}^n M_i V_i$$

где TM - итоговый балл компании по классификации;

M_i - балл (количественная оценка) компании

по i -му показателю экономической активности, включенному в модель составления рейтинга;

V_i - вес i -го индикатора, присвоенного ему, когда он включен в модель рейтингового рейтинга;

$\sum_{i=1}^n M_i V_i$ - сумма произведений баллов по отдельным показателям классификации и балла их весов.

Оценка конкурентоспособности на основе расчета доли рынка.

На потребительском рынке региона доля рынка является основным экономико-статистическим показателем, характеризующим конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, поскольку многие из них не сопоставимы с отраслевой точки зрения, но сопоставимы с положением по эффективности управления через долю рынка.

Доля рынка определяется как доля розничного товарооборота субъекта в его общем объеме. Увеличение или уменьшение в диапазоне от 0 до 100%

указывает на уровень конкурентоспособности. Доля рынка определяется по формуле

$$(2): MS=RC/TC, (2)$$

где MS - доля рынка субъекта;

RC - объем розничных продаж предприятия;

TC - общий розничный товароборот на рынке.

Методика оценки конкурентоспособности по рыночной доле позволяет по характеру распределения долей рынка определить ряд стандартных положений его субъектов: аутсайдеры, субъекты со слабой, средней и сильной конкурентной позицией, лидеры. Величина изменения доли рынка позволяет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, с улучшающейся, с ухудшающейся и быстро ухудшающейся конкурентной позицией. Перекрестная классификация размера долей и их динамики дает возможность построить карту конкурентного рынка, на основе которой определяется место организации в структуре рынка, степень доминирования на рынке и развитие конкурентной ситуации [15, с. 5].

Теория эффективной конкуренции. Данная теория основана на принципе наиболее эффективного использования ресурсов компании. Анализируются четыре группы показателей: эффективность производственной деятельности; финансовое положение предприятия; эффективность организации сбыта и позиционирования товара; конкурентоспособность выпускаемой продукции. Теория основывается на комплексной оценке показателей, которые рассчитываются по формуле (3):

$$K_{ксп} = 0,15 \text{ Эпдп} + 0,29 \text{ Фпп} + 0,23 \text{ Эсд} + 0,33 \text{ Кт},$$

где $K_{ксп}$ – комплексный показатель конкурентоспособности предприятия;

Эпдп – показатель эффективности производственной деятельности предприятия;

Фпп – показатель финансового положения предприятия;

Эсд – показатель эффективности сбытовой деятельности;

Кт – показатель конкурентоспособности товара.

Эта методика позволяет эффективно оценивать показатели деятельности компании, поскольку она напрямую учитывает конкурентоспособность товара.

Для расчета конкурентоспособности по каждому преимуществу используется формула (4):

$$\square KCi = qi \times di / m, (4)$$

где KCi – конкурентоспособность

i -го конкурентного преимущества;

qi – оценка критерия, которая может быть равна:

0 - «не удовлетворяет посетителей»,

0,5 – «удовлетворяет частично»,

1 – «удовлетворяет полностью»;

di – количество человек, которые отдали предпочтение

i -му критерию;

m – количество опрошенных человек Расчет интегрального показателя конкурентоспособности ($K_{инт}$) выполняется по формуле (5):

$$\square K_{инт} = K_{инт}(i) \times Gi, (5) 16$$

где G_i – вес i -го показателя конкурентоспособности.

Преимущество этого метода заключается в скорости и простоте расчетов.

К недостаткам относится субъективность, основанная на результатах потребителей, а также тот факт, что факторы окружающей среды используются в качестве параметров оценки без учета показателей внутренней среды.

Отметим, что различные варианты рассматриваемой группы методов могут включать достаточно сложный математический аппарат. Это находит выражение в методах обработки исходных показателей – здесь используются различные приемы статистической обработки данных: стандартизации и нормирования величин, интерпретации и ранжирования экспертных оценок и т. д. Кроме того, форма связи между частными коэффициентами эффективности операций и итоговым показателем конкурентоспособности предприятия может быть не только аддитивной (как в выражении (3.1.7)), но и мультипликативной, и даже показательной, и степенной.

Также различной может быть и форма представления результатов оценки конкурентоспособности предприятия. Исследователи строят различные диаграммы, многогранники и «радары» конкурентоспособности, а также прочие формы отображения результатов исследований.

В частности, на нижеследующем рисунке показан вариант графической интерпретации операционной модели оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, предложенной В. А. Мошновым.

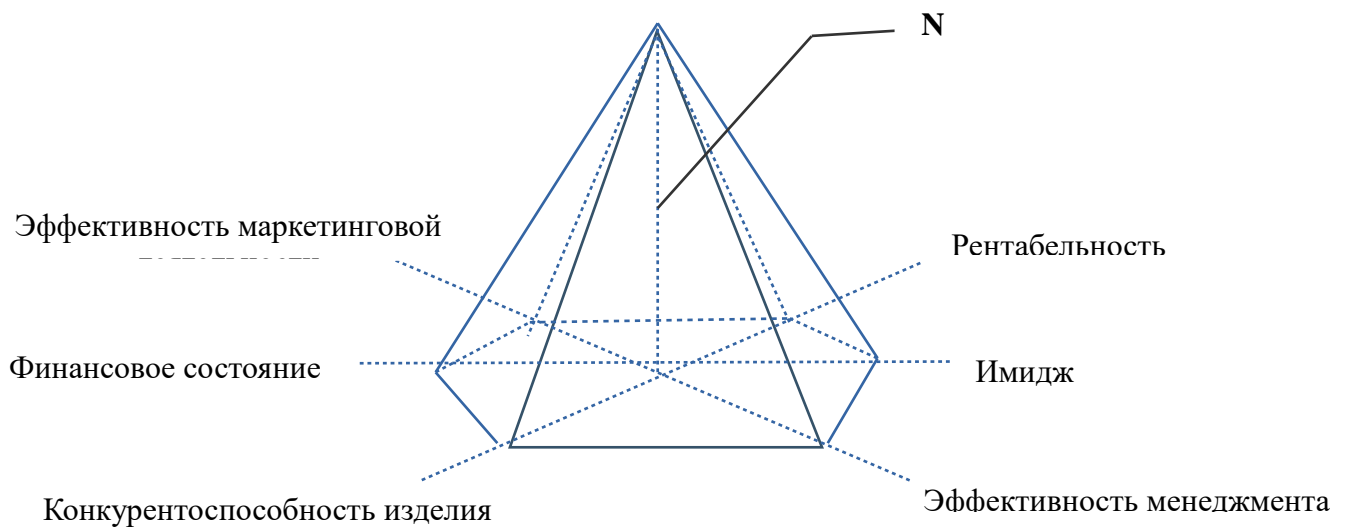


Рисунок 1. «Радары конкурентоспособности»

К преимуществам операционных методов следует отнести учет весьма разносторонних аспектов (операций) деятельности предприятия, что создает максимальные предпосылки для наиболее точной оценки его конкурентоспособности. [1, с. 13]

Недостатком операционных методов можно считать то, что они основываются на выявлении факторов (показателей), определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на выявлении максимального количества данных факторов, создании их исчерпывающего списка (некоторые методики предполагают обработку десятков различных показателей финансово-хозяйственной деятельности).

Таким образом, в том случае, если необходима оперативная оценка конкурентоспособности множества предприятий и не требуется специальная глубина анализа, вполне допустимо оценивать конкурентоспособность методом перекрестной оценки коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МВМ»

2.1 Общая характеристика организации ООО «МВМ»

Группа ООО «МВМ» М.Видео-Эльдорадо – ведущая российская компания в сфере электронной коммерции и розничной торговли электроникой и бытовой техникой, GMV компании в 2020 году превысил 500 миллиардов рублей. По объёму продаж М.Видео-Эльдорадо входит в десятку крупнейших игроков в своём сегменте в мире. На общие онлайн продажи приходится порядка 60% GMV М.Видео-Эльдорадо, что делает нас одним из крупнейших e-комм игроков в России.

М.Видео-Эльдорадо – один из самых технологичных ритейлеров в России. Для максимально полного удовлетворения потребностей клиентов, вендоров и партнеров мы развиваем гибридную бизнес-модель, основанную на сочетании онлайн-бизнеса и мобильных технологий, с разветвлённой сетью магазинов и сильной логистической инфраструктурой. Наши веб-сайты, мобильные приложения и физические магазины, объединённые в рамках технологического стека OneRetail взаимно дополняют друга, значительно обогащая клиентский опыт. В результате Группа создаёт важные конкурентные преимущества перед исключительно онлайн-игроками и традиционными ритейлерами. [21, с. 89]

Наш бизнес опирается на два ведущих розничных бренда – М.Видео и Эльдорадо, каждый из которых имеет стопроцентную узнаваемость среди российской аудитории. Группа насчитывает более 1000 магазинов в 270 городах по всей России, от Калининградской области до Камчатки. Стратегия двух брендов обеспечивает доступ к максимально широкой аудитории покупателей, а также гибкость к изменениям рыночных трендов и эффективность развития розничной сети. Для обоих брендов управление онлайн-инфраструктурой и

сетью магазинов обеспечивается единой ИТ-системой и объединённым бэк-офисом. С целью наиболее эффективной реализации данного подхода мы стремимся к максимальной цифровизации бизнес-процессов в точках взаимодействия с покупателями и всех ключевых бизнес-функциях, включая логистику, маркетинг и управление ассортиментом. [8, с. 20]

Среди всех ритейлеров России занимает по объемам продаж четвертое место. Штаб-квартира расположена в Москве.

По состоянию на 31 марта 2021 года, Группа объединяет 475 магазинов под брендом «М.Видео», 461 магазин под брендом «Эльдорадо» и 5 магазинов «m_mobile» в более чем 220 городах Российской Федерации. Торговая площадь магазинов Группы составляет 1,391 тыс. кв. м, общая площадь – 1,845 тыс. кв. м по состоянию на 31 марта 2021 года. Рисунок 2.



Рисунок 2. Логотип компании ООО «МВМ» (М.видео, Эльдорaдо)

Цель деятельности компании – розничная продажа бытовой и электронной техники, наиболее полное удовлетворение спроса в данном виде продукции и, соответственно, получение прибыли.

Философию бренда отражают следующие принципы: просто, выгодно, рядом. ООО «МВМ» близок к своим покупателям за счет удобных локаций магазинов и выгоден благодаря широкому спектру товарных предложений. Слоган ООО «МВМ»: «Людам выгодно». Клиентов сети всегда ждут

уникальные акции, интересные предложения и качественный сервис. Покупатели могут оформить товары и услуги в кредит или беспроцентную рассрочку.

ООО «МВМ» – пятикратный лауреат премии «Права потребителей и качество обслуживания», трехкратный обладатель премии «Марка №1 в России» (2012, 2014, 2016), а также четырехкратный обладатель премии «Лучшие социальные проекты России» (2013, 2016, 2017, 2018) и трехкратный победитель премии Retail Week Awards (2017, 2018, 2019). [15, с.1].

Накопленные за каждую покупку бонусные баллы участники программы лояльности могут потратить на оплату следующих заказов.

Развитие конкурентной деятельности предприятий вследствие процесса глобализации предполагает постоянную активную работу на международном и отечественном рынке на различных этапах продвижения продукции и услуг к потребителю.

Руководители предприятия ООО «МВМ» вынуждена принимать решения в условиях некоторой неопределенности, отсутствия достаточного объема знаний и опыта работы в новых условиях, которые постоянно меняются.

Рыночные отношения обуславливают необходимость использования вместе с другими подходами, маркетингового подхода к решению проблем управления, при этом требуют усиления внимания к проблемам разработки на предприятиях именно долгосрочной маркетинговой стратегии, адаптированной, с одной стороны, к внутренним особенностям и целям предприятия, а с другой - к внешним рыночным условиям, как благоприятным для деятельности предприятия, так и отрицательным для нее.

Для достижения предприятием успеха на рынке ему для обеспечения собственной конкурентоспособности следует ориентироваться на

удовлетворение потребностей потребителей, то есть придерживаться основных принципов маркетинга. [15, с.8].

Эффективная маркетинговая деятельность предприятия невозможна без организации соответствующих управленческих структур.

Для детального понимания проблемы, рассмотрим основной категориальный аппарат. В общем определении под маркетингом понимают управленческую концепцию, которая обеспечивает рыночную ориентацию деятельности предприятия; а также систему управления, которая предусматривает скоординированную и направленную деятельность на изучение рынков сбыта, приспособления производства к их нуждам, активного влияния на рыночные процессы, на потребителей с целью увеличения сбыта и, как результат, получение прибыли.

В программу стимулирования вовлеченности потребителей на исследуемом предприятии входит:

1. Ежедневная акция «С нами выгодно». В акцию входят более 200 товаров и техники.

2. Бонусы ко дню рождения и при регистрации карты. Данный бонус позволяет получить скидку на товар от 30 до 50%. В том числе 1 бонус это 1 рубль.

3. Промо-акции партнеров, а также совместные акции с корпорациями.

4. Акция «Крути барабан» При покупке товара с специальным значком «Крути барабан» он имеет возможность покрутить барабан, который стоит возле кассы, если у клиента выпал золотой бонус, а это 100% то товар он забирает абсолютно бесплатно.

5. Беспроцентная рассрочка, где ваш процент за вас оплачивает банку сам магазин.

6. Программа «Утилизация» сдай свою старую технику взамен на новую и получи скидку.

Тем не менее, проведенный SNW-анализ внутренней среды ООО «МВМ» определил маркетинговую деятельность в качестве одной из сильных сторон в обеспечении общего уровня конкурентоспособности предприятия в своей отрасли, что обуславливает целесообразность разработки рекомендаций для повышения уровня эффективности маркетинговой деятельности компании. Рис.3.

Кроме продаж техники и все для дома, организация ООО «МВМ» занимается также рядом услуг, таких, как:

1. Настройка компьютерной техники и мобильных устройств.
2. Услуги доставки.
3. Программа профилактики.
4. Программа страхования вашего товара.

Также присевает сайт, как для компании «Эльдорадо», так и для компании «М.Видео». Рисунок 3.



Рисунок 3. Сайт организации ООО «МВМ» «Эльдорадо»

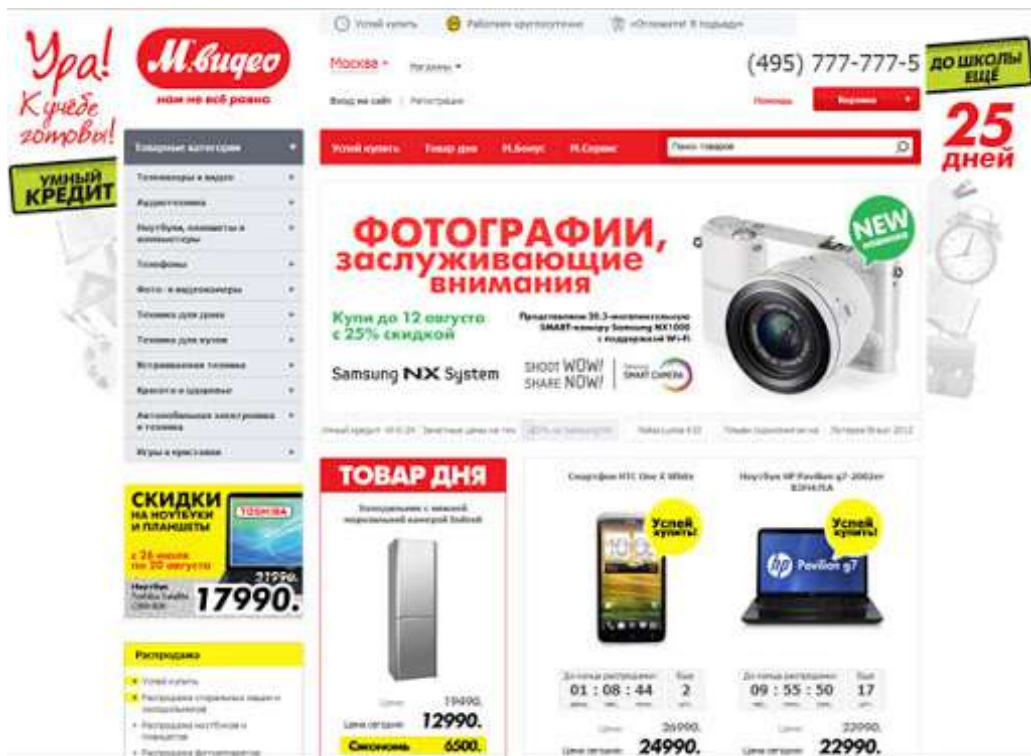


Рисунок 4. Сайт организации ООО «МВМ» «М.Видео»



Рисунок 5. Топ-5 магазинов техники

На рисунке 5. показаны топ-5 магазинов конкурентов организации ООО «МВМ» -«М.Видео» и «Эльдорадо. На рисунке точно показаны кто на данный

момент лидирует. После организации «МВМ» выходит магазин техники «DNS». Данный магазин в последнее время выходит в лидеры продаж и является главным конкурентом организации ООО «МВМ».

В ходе исследования мною было выяснено, что, на данный момент организация ООО «МВМ» все еще лидирует среди своих конкурентов. Благодаря чему и как она добилась таких высот, и как все еще держится в лидерстве конкурентных магазинов техники. [15, с.3].

ООО «МВМ» очень много акций и услуг, магазин работает не только в свою выгоду ну и для покупателей. Дарит бонусы на каждый праздник и случай. Радует своих покупателей скидками и подарками.

В настоящее время 2022 года ООО «МВМ»-«М.Видео» и «Эльдорадо» имеют достаточно много своих магазинов техники, более 480 по РФ и более 185 магазинов среди стран СНГ.

2.2 Оценка и анализ финансово-экономической деятельности организации ООО «МВМ»

Миссия сеть магазинов ООО «МВМ» - интересы клиента превыше всего».

Виденье: постоянное увеличение и усовершенствование продаж, для полного удовлетворения потребителей на более качественном уровне с целью получения максимальной прибыли.

Полное наименование: ООО "МВМ"

ИНН:7707548740

Вид деятельности (по ОКВЭД): 47.43 - Торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах

Форма собственности: 34 - Совместная частная и иностранная собственность

Организационно-правовая форма: 12300 - Общества с ограниченной ответственностью

Отчетность составлена в тысячах рублей

Формат отчетности: полная

Для начала нужно привести ряд преимуществ и худшие качества сети магазинов техники ООО «МВМ». Для этого нужно провести SWOT-анализ.

Таблица 5. «Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «МВМ»

Сильные стороны: **Слабые стороны:** **Возможности:** **Угрозы:**

1.Большой спрос на продукцию.	1.Качество поставляемой продукции.	1.Расширение сфер продаж.	1.Конкуренция со стороны магазинов, занимающихся реализацией той же продукции.
2.Низкие цены.	2.Качество обслуживания.	2.Увеличение Сбыта продукции.	2.Налогооблагаемая база.
3.Большой ассортимент	3.Проходимость	3.Увеличение ассортимента.	3.Высокая зависимость от снижения спроса

Исходя из SWOT - анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Потенциальные возможности.

В будущем сеть магазинов ООО «МВМ» имеет возможность расширение сфер продаж. Это вполне вероятно, потому что на сегодняшний день сеть магазинов расширяется на всей территории России и, в частности, на территории Приморского края, и привлекают инвесторов для дополнительного финансирования. Соответственно вполне вероятна та возможность, что Эльдorado будет расширять сферы продаж.

Так же этот проект приведет к более высокой конкурентной позиции на рынке продаж и производства. Увеличится ассортимент продукции из-за более высоких инвестиций и капитала на ООО «МВМ». Тем самым повышения уровня компании на рынке. [8, с. 105]

Также можно будет повысить уровень оплаты труда на предполагаемом торговом предприятии, чем возможно привлечет более квалифицированный персонал на предприятии. С предполагаемой прибылью возможно будет организовать курсы по обучению персонала для улучшения более качественного обслуживания клиентов, а также курсы по повышению квалификации персонала для карьерного роста.

Если расширится сферы продаж, то соответственно и увеличится сбыт продукции.

Магазины ООО «МВМ» всегда ценились большим ассортиментом продукции и с каждым годом он увеличивается. Думаю, что будущие периоды не будут исключением.

Потенциально сильные стороны:

Каждый, задумываясь о покупке бытовой техники, не раз задумывается о магазине ООО «МВМ». И думаю, это не удивительно, потому что цены в магазинах действительно низкие, по сравнению с другими магазинами. [15, с.18].

Для планирования маркетинга на предприятии предлагается ряд рекомендаций:

Развитие маркетинга и логистики как ключевых факторов менеджмента торговой организации. Несмотря на успехи, достигнутые торговой организацией ООО «МВМ» на региональном рынке мебели в 2019-2020 гг., в целом уровень управления сетью продаж техники далек от современных стандартов. Под ними в условиях динамичной рыночной среды будем понимать управление маркетингом и логистикой фирмы. Отсюда, по нашему мнению, должны исходить содержание, масштаб и характер управленческой деятельности компании, ее изменение и развитие.

Первый этап - анализ рыночных возможностей следует начинать с установления реальной и потенциальной доли предприятия на продажи техники в городе и региона в целом.

Вторым этапом становится выбор самых выгодных для предприятия сегментов рынка, на которые направлена его деятельность в настоящем и будущем.

Третий этап процесса управления маркетингом состоит в разработке комплекса маркетинга, который определяет формула с условным названием

четыре «П» - продукт, продвижение, цена, место продажи. В этом плане эффективная стратегия развития предприятия сводится к тому, чтобы объединить ресурсы, «прикрепленные» к каждому из этих элементов, в единую силу воздействия на потребителя. И, наконец, четвертый этап управления маркетингом на предприятии включает в себя планирование и контроль маркетинговой деятельности, которую по возможности надо проводить с использованием интегрированных маркетинговых коммуникаций. [15, с.8].

Таблица 6. «Бухгалтерский баланс»

Наименование показателя	Код	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12	31.12.11
АКТИВ										
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Нематериальные активы	1110	7 888 760	1 803 554	1 119 696	948 105	842 927	187 443	60 493	28 395	33 887
Основные средства	1150	11 354 549	7 168 868	7 201 066	8 239 040	8 905 928	9 861 128	9 482 166	9 135 038	5 816 112
Финансовые вложения	1170	74 050 376	71 195 463	2 742 831	1 089 980	62 091	184 662	452 279	647 080	496 534
Отложенные налоговые активы	1180	3 392 677	3 499 848	3 673 320	4 261 678	2 251 214	1 669 997	1 575 425	1 415 717	947 710
Прочие внеоборотные активы	1190	13 242 395	10 965 866	6 930 582	4 943 175	3 905 871	4 215 981	3 570 158	2 326 668	1 663 281

Итого по разделу I	11 00	109 928 757	94 633 599	21 667 495	19 481 978	15 968 031	16 119 211	15 140 521	13 552 898	8 957 524
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Запасы	12 10	129 115 209	70 648 490	52 283 260	45 170 327	45 678 591	37 664 219	35 658 116	33 573 002	25 122 001
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	12 20	21 285 070	9 131 205	5 744 029	3 762 150	2 645 481	460 452	1 336 281	1 280 190	898 693
Дебиторская задолженность	12 30	35 856 818	25 282 572	21 684 744	13 383 086	10 162 594	10 933 932	9 423 163	10 370 603	8 213 665
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	12 40	0	0	0	6 000	801 333	49 598	73 738	59 974	5 339
Денежные средства и денежные эквиваленты	12 50	4 683 130	17 464 636	17 677 035	18 754 403	11 772 348	25 983 954	11 519 403	6 513 359	12 819 246
Прочие оборотные активы	12 60	330 737	134 497	130 552	157 896	114 826	77 916	104 048	52 941	9 531
Итого по разделу II	12 00	191 270 964	122 661 400	97 519 620	81 233 862	71 175 173	75 170 071	58 114 749	51 850 069	47 068 475

БАЛАНС	16 00	301 199 721	217 294 999	119 187 115	100 715 840	87 143 204	91 289 282	73 255 270	65 402 967	56 025 999
ПАССИВ										
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ										
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	13 10	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	2 801 000
Добавочный капитал (без переоценки)	13 50	700 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	13 70	31 521 659	28 866 273	20 663 086	10 564 518	11 353 372	10 862 193	9 551 342	8 952 353	7 550 622
Итого по разделу III	13 00	35 828 859	32 473 473	24 270 286	14 171 718	14 960 572	14 469 393	13 158 542	12 559 553	10 351 622
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Заемные средства	14 10	42 720 785	47 031 256	1 531 322	1 124 990	125 000	0	0	315 000	315 000
Отложенные налоговые обязательства	14 20	313 134	258 629	182 480	135 337	114 117	117 063	110 514	106 315	55 891
Оценочные обязательства	14 30	372 904	225 345	4 325	75 534	203 157	0	0	0	0

Итого по разделу IV	14 00	43 406 823	47 515 230	1 718 127	1 335 861	442 274	117 063	110 514	421 315	370 891
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Заемные средства	15 10	11 800 995	13 788 529	139 611	1 435 000	1 435 000	1 435 000	315 000	370 000	0
Кредиторская задолженность	15 20	201 372 594	113 478 014	85 268 229	76 936 994	68 768 211	73 778 436	58 757 603	51 248 742	44 645 770
Доходы будущих периодов	15 30	3 933 489	6 400 839	5 923 885	4 944 211	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	15 40	4 856 961	3 638 914	1 866 977	1 892 056	1 537 147	1 489 390	913 611	803 357	657 716
Итого по разделу V	15 00	221 964 039	137 306 296	93 198 702	85 208 261	71 740 358	76 702 826	59 986 214	52 422 099	45 303 486
БАЛАНС	17 00	301 199 721	217 294 999	119 187 115	100 715 840	87 143 204	91 289 282	73 255 270	65 402 967	56 025 999

Далее рассчитаны 3 показателя, на которые следует обращать внимание пользователям отчетности в первую очередь.

Финансовый показатель	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Чистые активы	35 828 859	32 473 473	24 270 286	14 171 718	14 960 572	14 469 393	13 158 542	12 559 553	10 351 622
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0.12	0.15	0.2	0.14	0.17	0.16	0.18	0.19	0.18

Финансовый показатель	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	0.9	0.9	1	1	1	1	1	1	1

Таблица 7. «Денежные потоки от финансовых операций»

Наименование показателя	Код строки	За 2020 год	За 2021 год
Поступления - всего в том числе:	4310	42 740 859	26 250 000
получение кредитов и займов	4311	42 740 859	25 550 000
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0	700 000
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-
Платежи - всего в том числе:	4320	(53 834 382)	(43 372 374)
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(-)	(-)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(9 949 382)	(8 194 530)

в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(43 885 000)	(35 177 844)
прочие платежи	4329	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	-11 093 523	-17 122 374
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	2 679 275	-12 776 321
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	4 683 130	17 464 636
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	7 369 455	4 683 130
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	7 050	-5 185

Финансовые показатели, а также основные показатели рентабельности по годам отображены на графике и приведены в следующей диаграмме.

Диаграмма 1. Финансовый показатель ООО «МВМ»

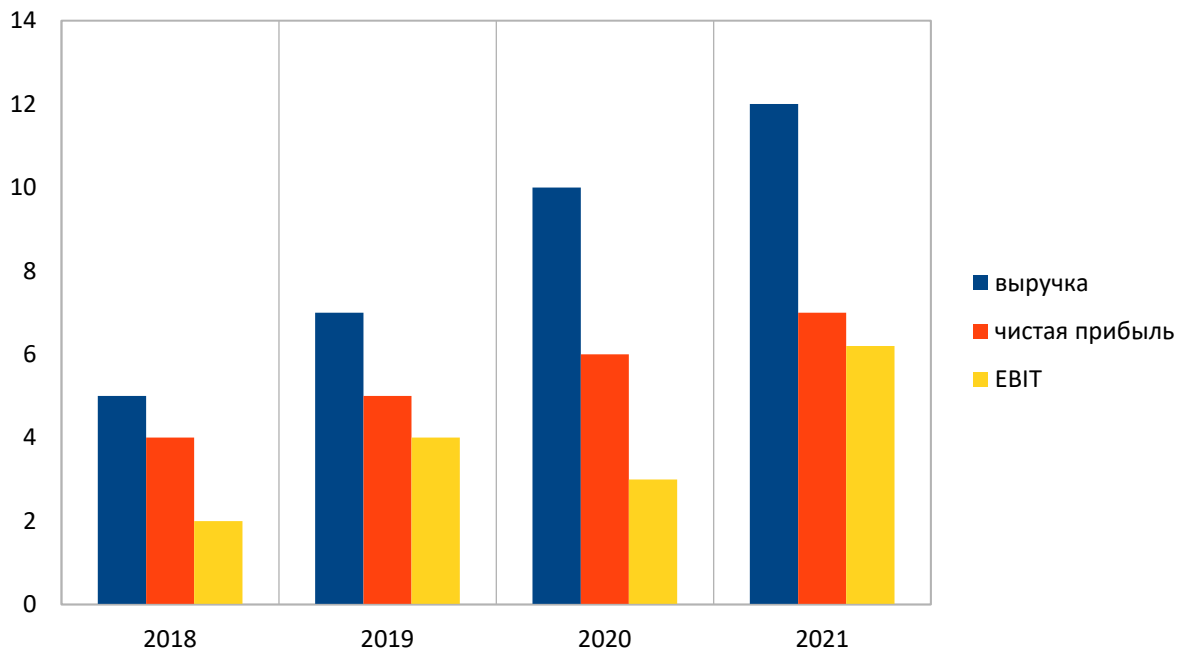


Таблица 8. Финансовы показатель ООО «МВМ» в период 10 лет

Год	Выручка, млрд.	Чистая прибыль, млрд.
2021	365.2	Р 7.134
2020	Р 321.1	Р 8.365
2019	Р 233.9	Р 7
2018	Р 216.2	Р 5.5
2017	Р 191	Р 4.5
2016	Р 204	Р 8.1
2015	Р 174	Р 5.7
2014	Р 158	Р 4
2013	Р 111.9	Р 3.37
2012	Р 86.6	Р 2.2
2011	Р 85.6	Р 0.78

Ключевые показатели 2021 г. - Выручка: 417,9 млрд руб. (+14,4% г/г) - Скорректированная EBITDA: 28,5 млрд руб. (+6,5% г/г) - Скорректированная чистая прибыль: 12,2 млрд руб. (+9,3% г/г) - Чистый долг: 40,5 млрд руб. (-9,4%

г/г) - Отношение чистый долг/ЕБИТДА: 1,42х (снижение на 0,25х к уровню на конец 2019 г.)

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации нами установлено следующее. Финансовое состояние ООО "МВМ" на 31.12.2019 значительно хуже финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности, торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах (код по ОКВЭД 47.43). При этом в 2019 году финансовое состояние Организации существенно не изменилось.

Близкий результат получен и при сравнении финансовых показателей Организации со средними общероссийскими показателями. Финансовое положение ООО "МВМ" хуже, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе ФНС и удовлетворяет указанным выше критериям.

ГЛАВА III. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МВМ»

3.1 Рекомендации по разработке программы совершенствования характеристик персонала ООО «МВМ»

Исходя из проанализированных данных, предлагается следующее: Комплексная оценка характеристик руководителей показала, что половина руководителей имеют показатель ниже 2, что является очень тревожным сигналом. В связи с этим предлагается проведение обучения руководителей, работу с психологом и проведение повторной оценки. Предполагается, что руководители пройдут обучение по следующей тематике:

1. Сфера деятельности менеджера. Эффективный руководитель: основы управления. Ролевые функции руководителей. Задачи управления подчиненными. Планирование, организация, мотивация, контроль. Стратегическое и тактическое управление. Управление результатом: обучение руководителей правилам постановки целей и задач. Стратегические и тактические цели организации. Что важно учесть при постановке целей и задач:

- Основные критерии «правильной» цели.
- Алгоритм постановки задачи подчиненному.
- Ответственность в работе руководителя.
- Организация деятельности.
- Инструменты подбора, отбора и адаптации персонала.
- Ситуативное управление.

Выбор оптимального арсенала инструментов управления подчиненными в зависимости от фазы развития сотрудника, то есть управление временем.

Резервы личной техники планирования времени. Постановка целей и управление временем.

Также следует проводить утренние собрания для выяснения каких-либо вопросов по конкурентоспособности и мотивировать сотрудников для дальнейших работ.

Таблица 9. «Вовлеченность руководителя к сотрудникам»

Я им восхищен	Я нужен	Я могу делать лучше	Мне удобно	Я в курсе	Это правильная работа
Отношение к руководству и непосредственным руководителям	Возможность быть услышанным, возможность участвовать в жизни компании	Развитие компетенций сотрудника, возможность влиять на рабочий процесс	Удовлетворять организацией рабочего процесса	Уровень информированности о событиях и планах компании	Поддержка ценностей компании и путей, которыми она развивается

Обучение подчиненных как возможность делегирования. Технология делегирования. Что можно, а что нельзя делегировать. Мотивация. Что движет людьми: мотиваторы и стимулы.

Виды стимулов: материальная и нематериальная мотивация. Принципы разработки эффективных зарплатных схем для линейного персонала и управленческого состава. Приемы нематериальной мотивации. Оценка потребностей личности. Карты мотиваторов. Как правильно мотивировать персонал для получения результатов. Контроль и обратная связь. Системы контроля и условия применения различных систем. Негативные эффекты контроля и методы их нейтрализации. Эффективная обратная связь. Формулы обратной связи. Что делать, если подчиненный не выполняет поставленные задачи.

Управление конфликтом Основные типы конфликтов; способы поведения в конфликтной ситуации; методы предотвращения конфликтов. Управление стрессом и инструменты восстановления в работе менеджера.

Суть методики заключается в составлении карты конфликта, на которой отображаются проблема, участники конфликта, их потребности и опасения. Карту можно составлять индивидуально или коллективно. Согласно методике, можно графически отобразить составляющие конфликта, последовательно проанализировать поведение его участников, сформулировать основные проблемы, потребности и опасения вообще, определяется предмет конфликта. На втором этапе выявляются главные участники (субъекта) конфликта. Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, а также всех основных участников конфликтного взаимодействия. Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для большего количества решений, возможных после окончания всего процесса картографии. Преимущества методики картографии заключаются в том, что:

- составление карты позволяет преодолевать лишние эмоции;
- признаются наиболее трудные участки, требующие неотложной внимания;
- карта способствует созданию новых направлений в выборе решений;

Во время группового процесса составления карты люди, которые считают, что их не поняли, имеют возможность высказаться, что способствует созданию атмосферы доверия участников, способы устранения причин, приведших к конфликту. Эта работа состоит из нескольких этапов. На первом этапе описывается проблема вообще, определяется предмет конфликта. На втором этапе выявляются главные участники (субъекта) конфликта. Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, а также всех основных участников конфликтного взаимодействия. Графическое отображение потребностей и

опасений расширяет возможности и создает условия для большего количества решений, возможных после окончания всего процесса картографии. Преимущества методики картографии заключаются в том, что:

- составление карты позволяет преодолевать лишние эмоции;
- признаются наиболее трудные участки, требующие неотложной внимания;
- карта способствует созданию новых направлений в выборе решений;

Основной стратегической задачей ООО «МВМ» является удвоение объёмов бизнеса и достижение размера GMV в 1 трлн рублей к 2025 году при сохранении высокого уровня операционной рентабельности и комфортной долговой нагрузки. В рамках реализации стратегии мы планируем нарастить долю общих онлайн-продаж с 60% до более чем 85%, значительно увеличить количество авторизованных клиентов и клиентов OneRetail, а также достичь ряда других показателей.

Одновременно, согласно новой дивидендной политике, Группа намерена выплачивать не менее 100% чистой прибыли по стандарту МСФО 17 в виде дивидендов.

В рамках стратегии Группа намерена двигаться к реализации трёх ключевых сверхзадач, обеспечивая лучший клиентский опыт на каждом из этапов выбора и совершения покупки:

- полное покрытие потребностей покупателей в потребительской электронике путём создания самого широкого ассортимента на рынке и увеличения доли инновационных и премиальных товаров в ассортименте;
- перевод всех продаж на мобильную платформу: развитие мобильной платформы таким образом, чтобы покупатели могли получать лучший опыт и доступ ко всем нашим товарам и сервисам через смартфон;

- доступность максимального числа заказов для отправки и самовывоза через 15 мин после оформления покупателем через дальнейшее совершенствование инфраструктуры и логистической платформы.

3.2 Пути совершенствования деятельности ООО «МВМ»

Как говорили ранее основные пути повышения эффективности деятельности предприятия ООО «МВМ», используемые в наше время — это различные пути мотивации персонала, а также оптимизация организационной структуры, процессное управление, стратегическое управление, а также другие, изменяющие «правила игры» в предприятии (положения формального института предприятия) — направляющие деятельность персонала в направлении повышения эффективности предприятия.

Общепроизводственные цели ООО «МВМ» (критерии эффективности) формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик:

1. Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть достижимой, - чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими - т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Цели (критерии эффективности коммерческой деятельности) для ООО «МВМ» могут подразделяться на финансовые и стратегические, например таблица 10.

Таблица 10. Критерии эффективности коммерческой деятельности ООО «МВМ»

Финансовые цели	Стратегические цели
Более быстрый рост доходов	Увеличение доли рынка
Более быстрый рост денежных поступлений	Более высокое и надежное положение в отрасли
Более высокие дивиденды	Повышение качества продукции

Более широкие пределы получения прибыли	Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
Увеличение прибыли на вложенный капитал	Расширение и улучшение номенклатуры продукции
Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам	Повышение репутации компании среди клиентов
Увеличение притока денежных средств	Признание компании лидером в области технологий
Повышение цены акций	Повышение конкурентоспособности на международных рынках
Признания прочного финансового положения фирмы	Увеличение возможностей роста
Более диверсифицированная база для получения прибыли	Полное удовлетворение запросов клиентов
Стабильный доход в периоды экономических спадов	

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает

диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;

определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов [11, с. 48].

Гибридная бизнес-модель М.Видео-Эльдорадо подразумевает полную интеграцию онлайн-каналов и традиционных магазинов. Стратегия Hacking Retail или «Трансформация ритейла» предполагает удвоение объёмов бизнеса и достижение размера GMV в 1 трлн рублей к 2025 году при сохранении высокого уровня операционной рентабельности и комфортной долговой нагрузки за счёт трансформации ритейлера в технологическую компанию и дальнейшего масштабирования технологий OneRetail, в основе которой лежат мобильные решения для розницы и клиентов, и развития бизнес-процессов, построенных на аналитике данных.

Таблица 11. Миссия и ценности организации ООО «МВМ»

Ответственность за будущее

Мы взвешиваем свои решения и планируем действия, понимая всю ответственность перед компанией, индустрией и обществом

Партнерство в команде

Мы верим, что в наших силах изменить мир к лучшему

Неравнодушие во всем

Мы убеждены, что доверие, взаимная поддержка и уважение к каждому необходимы для совместного успеха

Смелость в инновациях

Мы настойчиво ищем и внедряем новейшие технологии, развивая рынок и подтверждая своё лидерство

Открытость к переменам

Мы видим в изменениях возможность совершенствоваться и реализовывать свой потенциал

Итак, в качестве мер по внедрению системы развития персонала можно предложить следующие: создать на предприятии отдел по обучению и развитию персонала; разработать концепцию развития персонала; разработать комплексные программы развития персонала; провести формирование кадрового резерва. Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно. Функции отдела обучения и развития персонала: планирование и проведение аттестации и оценки персонала; определение потребности в обучении; контроль, оценка эффективности и администрирование процесса обучения; мониторинг услуг внешних обучающих организаций, тренинговых компаний; составление рейтингов успешности персонала, программ саморазвития топ-персонала, планирование карьеры специалистов; планирование системы повышения квалификации персонала всех уровней. Правильно подобранный и обученный работник становится, безусловно, ценностью организации. Это отражается и на политике в области увольнений. Следующим мероприятием является создание на предприятии концепции непрерывного корпоративного обучения и развития персонала. Концепция фокусируется на том, что главное, что важно в обучении и развитии организации. Далее, в процессе первых 5-6 месяцев работы на основании практических результатов деятельности, способности к обучению, выявившихся личных качеств кандидата, делается предварительное предположение о зачислении его в резерв на выдвижение. На этом этапе желательно провести дополнительные мероприятия, направленные

на более серьезное исследование личных и деловых качеств специалиста, как практического характера - выполнение особых поручений организационного и творческого характера, так и психологическое тестирование, выявляющее лидерские качества. Очень важно получить экспертную оценку по кандидатам от их непосредственных руководителей. Окончательный список по резерву на выдвижение должен содержать не менее двух кандидатов на каждую должность, что создает ситуацию выбора и здоровой конкуренции.

Большое значение для развития индивидуальной карьеры имеет участие кандидатов из резерва в различных творческих конкурсах, семинарах, выставках. Руководство должно способствовать таким мероприятиям. Опыт публичных выступлений способствует индивидуальному развитию как деловых, так и личностных качеств. Имея в своем резерве список кандидатов, руководство должно решиться на проведение такой акции, как плановое замещение руководителей. Это может быть организовано на период отпуска, праздничных дней, профильного обучения руководителя. Срок такого замещения в каждом отдельном случае устанавливается индивидуально.

Таким образом, происходит окончательное определение и принятие решения по результатам этой стажировки: имеет ли смысл дальнейшее обучение сотрудника, готов ли он к немедленной работе в новом качестве.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры. Цель развития персонала - повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации. [30, с. 105]

Одним из направлений кадрового развития является система обучения персонала.

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению. [16, с. 74]

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Проделанная работа по изучению обучения персонала, как фактора повышающего эффективность производства, позволила сделать следующие выводы:

1. Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда – главный постоянный источник конкурентных преимуществ;

2. Трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере;

Мы также провели сравнительный анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО "МВМ" (далее – Организация) за 2021 год, содержащихся в базе данных ФНС. Основным видом деятельности Организации является торговля розничная продажа бытовой техники, аудио- и видеотехникой, телевизоры, смартфоны и т.д. в специализированных магазинах. В ходе анализа мы сравнили ключевые финансовые показатели Организации со средними (медианными) значениями данных показателей конкретной отрасли (вида деятельности) и всех отраслей Российской Федерации.

Близкий результат получен и при сравнении финансовых показателей организации со средними общероссийскими показателями. Финансовое положение ООО "МВМ" лучше, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе ФНС и удовлетворяет указанным выше критериям.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абраамьян Э. Промоушн как современная маркетинговая коммуникация // Маркетинговая коммуникация. — 2009. — № 3. - С. 41-46
2. Абрамова И.Г. Персонал - технология менеджера. - Москва.:ЦИПКК АП, 1995. - 236 с.
3. Алфтан Т. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд, 2004, № 3 - с. 106-120.
4. Книга работника кадровой службы /Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. – М.: “Издательство“Экономика”, 2001г. – 423-424 с.
5. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал //Кадровое дело, февраль 2005 г., № 2. – с.41-47.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. – М.: ЮНИТИ, 2002г. – с. 167-184
7. Глухов, В. В. Управление персоналом в акционерном обществе: Учеб. пособие.— СПб., 2004г.— 51с.
8. Кайнова С.В. Модульная система обучения // Человек и труд, 2002г., № 2 – с.14-17.
9. Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" и "Упр. персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Государственный университет управления — Москва: Экзамен, 2003г.—
10. Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента .- М.:«Дело», 2000 - 546 с.
11. Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации. Методические рекомендации. Барнаул, 2002г. - 120 с.

12. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. - 260 с.
13. Оганесян И. А. Управление персоналом организации: учеб. Пособие / И. А. Оганесян. - М. : Амалфея, 2000. - 256 с.
14. Перачев В.П. Руководство персоналом организации. – М., 2000г. - 447с.
15. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. – М.: Экономика, 2001. – с. 176-178.
16. Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии : Очерки / В.А. Пронников, И.Д. Ладанов.— Москва : Наука, 2005г.— с. 207-214.
17. Сенченко И. Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. – М.: Педагогика, 2005г. – с. 112-113.
18. Сидоров В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. – М.: Высш. шк., 2004. – 271с.
19. Степашков Н.К. Профессиональная ориентация учащихся. – Мн.: Университетское, 1999. – 168 с.
20. Тишин, Е.В. Управление персоналом / Е.В. Тишин, С.Б. Мурашов; РАН. Ин-т проблем регион. экономики.— Санкт-Петербург, 2002г.— 294с.
21. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. – 393с.
22. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 2001. - 290 с.
23. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф. - СПб. : ИД Нева, 2003. - 182 с.
24. Феонова, М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы / Феонова М.Р.; РАН. Ин-т соц.-экон. проблем народонаселения .— Москва : Наука, 2001 .— 201-203с.

25. Шахова В.А . Система работы с кадрами управления. Под ред. Шаховой В.А. - М.: Мысль, 1984. - 294 с.
26. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М. Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. - 328 с.
27. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 332 с.
28. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. (Серия «Краткий курс»). – 99-104 с.
29. Щетин В.П. и др. Экономика образования. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 301-302 с.
30. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии в управлении персоналом. Издательский дом «Питер» 2003г., - 197 с.

ПРИМЕЧАНИЯ

Таблица 1. «Подходы к определению понятия «конкурентоспособность» в трудах исследователей»

Автор	Определение конкурентоспособности
М. Портер	Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
М. Гельвановский	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
П. Завьялов	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке
В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг
Н. С. Яшин	Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социальноэкономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации
Р.А. Фатхутдинов	Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке

Таблица 2. понятия «конкурентоспособность предприятия»

Авторы	Определение
--------	-------------

Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский	Конкурентоспособность - это способность фирмы конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров, обеспечивая более высокое качество, доступные цены, создавая удобство для потребителей.
Е.С. Русак, Е.И. Сапелкина	Конкурентоспособность — это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, которые отличают предприятие от конкурентов и дают определенные рыночные преимущества производимой продукции.
И.В. Сергеев	Конкурентоспособность - способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию благодаря своей способности эффективно использовать имеющиеся ресурсы.
Н.И. Перцовский	Конкурентоспособность - обобщенный показатель жизнеспособности предприятия, его способности эффективно использовать финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциал
С.Г. Светушков	Конкурентоспособность - это свойство объекта, занимающего определенную долю на соответствующем рынке, характеризующую степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяющее долю рынка, принадлежащую данному объекту, и предотвращение перераспределения этого рынка в пользу других объектов.
Х.А. Фасхиев, И.М. Гараев	Конкурентоспособность — это превосходство предприятия своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени, достигнутое без ущерба финансовому состоянию предприятия.
Д.Е. Ивахник	Конкурентоспособность - комплексная характеристика субъекта предпринимательской деятельности в течение определенного периода времени на конкретном рынке, отражающая превосходство над конкурентами по ряду определяющих показателей: финансовоэкономический, маркетинговый, производственно-технологический, кадровый и экологический, а также способность

субъекта без кризисного функционирования и своевременной адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.

Таблица 3. «Трактовка понятия конкурентоспособность»

Литературный источник	Трактовка понятия
Экономика. Толковый словарь.	Способность конкурировать на рынках товаров и услуг.
Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки.	Способность, преодолевать барьеры для входа в рынок, выступать на этом рынке, выдерживая конкуренцию других аналогичных субъектов рыночных отношений.
Толковый словарь Ожегова.	Способность выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам.
Большая актуальная политическая энциклопедия.	Способность к соревнованию, к лидерству, к победе.
Учебное пособие: «Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг».	Результат реализации конкурентных преимуществ, который отражает способность организации адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды и выступает условием ее эффективного функционирования.
Учебное пособие: «Управление конкурентоспособностью».	Относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.
Учебное пособие: «Современная реклама».	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
Учебное пособие: «Основы менеджмента».	Относительная характеристика, которая выражает отличия развития от развития конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности деятельности.

Научно-практический журнал:
«Современная конкуренция 2013 № 6».

Способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

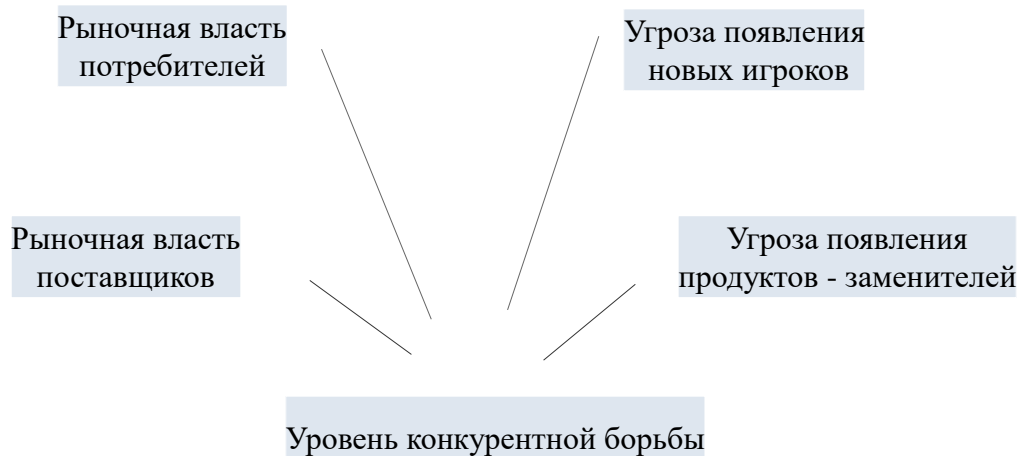


Таблица 4. «Пять сил конкуренции по М.Портеру»

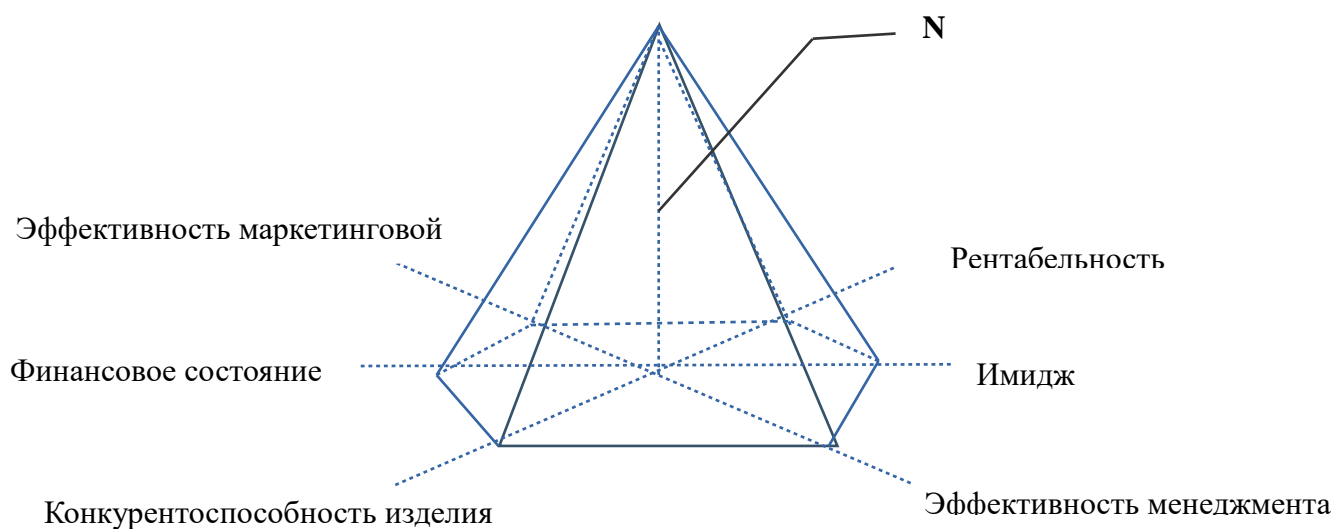


Рисунок 1. «Радары конкурентоспособности»

Таблица 5. «Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «МВМ»»

Сильные стороны:	Слабые стороны:	Возможности:	Угрозы:
1.Большой спрос на продукцию. 2.Низкие цены. 3.Большой ассортимент	1.Качество поставляемой продукции. 2.Качество обслуживания. 3.Проходимость	1.Расширение сфер продаж. 2.Увеличение Сбыта продукции. 3.Увеличение ассортимента.	1.Конкуренция со стороны магазинов, занимающихся реализацией той же продукции. 2.Налогооблагаемая база. 3.Высокая зависимость от снижения спроса

Таблица 6. «Бухгалтерский баланс»

Наименование показателя	Код	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12	31.12.11
АКТИВ										
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Нематериальные активы	1110	7 888 760	1 803 554	1 119 696	948 105	842 927	187 443	60 493	28 395	33 887
Основные средства	1150	11 354 549	7 168 868	7 201 066	8 239 040	8 905 928	9 861 128	9 482 166	9 135 038	5 816 112

Финансовы е вложения	11 70	74 050 376	71 195 463	2 742 831	1 089 980	62 091	184 662	452 279	647 080	496 534
Отложенн ые налоговые активы	11 80	3 392 677	3 499 848	3 673 320	4 261 678	2 251 214	1 669 997	1 575 425	1 415 717	947 710
Прочие внеоборотн ые активы	11 90	13 242 395	10 965 866	6 930 582	4 943 175	3 905 871	4 215 981	3 570 158	2 326 668	1 663 281
Итого по разделу I	11 00	109 928 757	94 633 599	21 667 495	19 481 978	15 968 031	16 119 211	15 140 521	13 552 898	8 957 524
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Запасы	12 10	129 115 209	70 648 490	52 283 260	45 170 327	45 678 591	37 664 219	35 658 116	33 573 002	25 122 001
Налог на добавленну ю стоимость по приобретен ным ценностям	12 20	21 285 070	9 131 205	5 744 029	3 762 150	2 645 481	460 452	1 336 281	1 280 190	898 693
Дебиторск ая задолженн ость	12 30	35 856 818	25 282 572	21 684 744	13 383 086	10 162 594	10 933 932	9 423 163	10 370 603	8 213 665
Финансовы е вложения (за исключени ем денежных эквивалент ов)	12 40	0	0	0	6 000	801 333	49 598	73 738	59 974	5 339

Денежные средства и денежные эквиваленты	12 50	4 683 130	17 464 636	17 677 035	18 754 403	11 772 348	25 983 954	11 519 403	6 513 359	12 819 246
Прочие оборотные активы	12 60	330 737	134 497	130 552	157 896	114 826	77 916	104 048	52 941	9 531
Итого по разделу II	12 00	191 270 964	122 661 400	97 519 620	81 233 862	71 175 173	75 170 071	58 114 749	51 850 069	47 068 475
БАЛАНС	16 00	301 199 721	217 294 999	119 187 115	100 715 840	87 143 204	91 289 282	73 255 270	65 402 967	56 025 999
ПАССИВ										
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ										
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	13 10	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	3 607 200	2 801 000
Добавочный капитал (без переоценки)	13 50	700 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	13 70	31 521 659	28 866 273	20 663 086	10 564 518	11 353 372	10 862 193	9 551 342	8 952 353	7 550 622
Итого по разделу III	13 00	35 828 859	32 473 473	24 270 286	14 171 718	14 960 572	14 469 393	13 158 542	12 559 553	10 351 622

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Заемные средства	14 10	42 720 785	47 031 256	1 531 322	1 124 990	125 000	0	0	315 000	315 000
Отложенные налоговые обязательства	14 20	313 134	258 629	182 480	135 337	114 117	117 063	110 514	106 315	55 891
Оценочные обязательства	14 30	372 904	225 345	4 325	75 534	203 157	0	0	0	0
Итого по разделу IV	14 00	43 406 823	47 515 230	1 718 127	1 335 861	442 274	117 063	110 514	421 315	370 891
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Заемные средства	15 10	11 800 995	13 788 529	139 611	1 435 000	1 435 000	1 435 000	315 000	370 000	0
Кредиторская задолженность	15 20	201 372 594	113 478 014	85 268 229	76 936 994	68 768 211	73 778 436	58 757 603	51 248 742	44 645 770
Доходы будущих периодов	15 30	3 933 489	6 400 839	5 923 885	4 944 211	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	15 40	4 856 961	3 638 914	1 866 977	1 892 056	1 537 147	1 489 390	913 611	803 357	657 716
Итого по разделу V	15 00	221 964 039	137 306 296	93 198 702	85 208 261	71 740 358	76 702 826	59 986 214	52 422 099	45 303 486
БАЛАНС	17 00	301 199 721	217 294 999	119 187 115	100 715 840	87 143 204	91 289 282	73 255 270	65 402 967	56 025 999

Финансовый показатель	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Чистые активы	35 828 859	32 473 473	24 270 286	14 171 718	14 960 572	14 469 393	13 158 542	12 559 553	10 351 622
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0.12	0.15	0.2	0.14	0.17	0.16	0.18	0.19	0.18
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	0.9	0.9	1	1	1	1	1	1	1

Таблица 7. «Денежные потоки от финансовых операций»

Наименование показателя	Код строки	За 2020 год	За 2021 год
Поступления - всего в том числе:	4310	42 740 859	26 250 000
получение кредитов и займов	4311	42 740 859	25 550 000
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0	700 000
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-

прочие поступления	4319	-	-
Платежи - всего в том числе:	4320	(53 834 382)	(43 372 374)
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(-)	(-)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(9 949 382)	(8 194 530)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(43 885 000)	(35 177 844)
прочие платежи	4329	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	-11 093 523	-17 122 374
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	2 679 275	-12 776 321
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	4 683 130	17 464 636
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	7 369 455	4 683 130
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	7 050	-5 185

Диаграмма 1. Финансовы показатель ООО «МВМ»

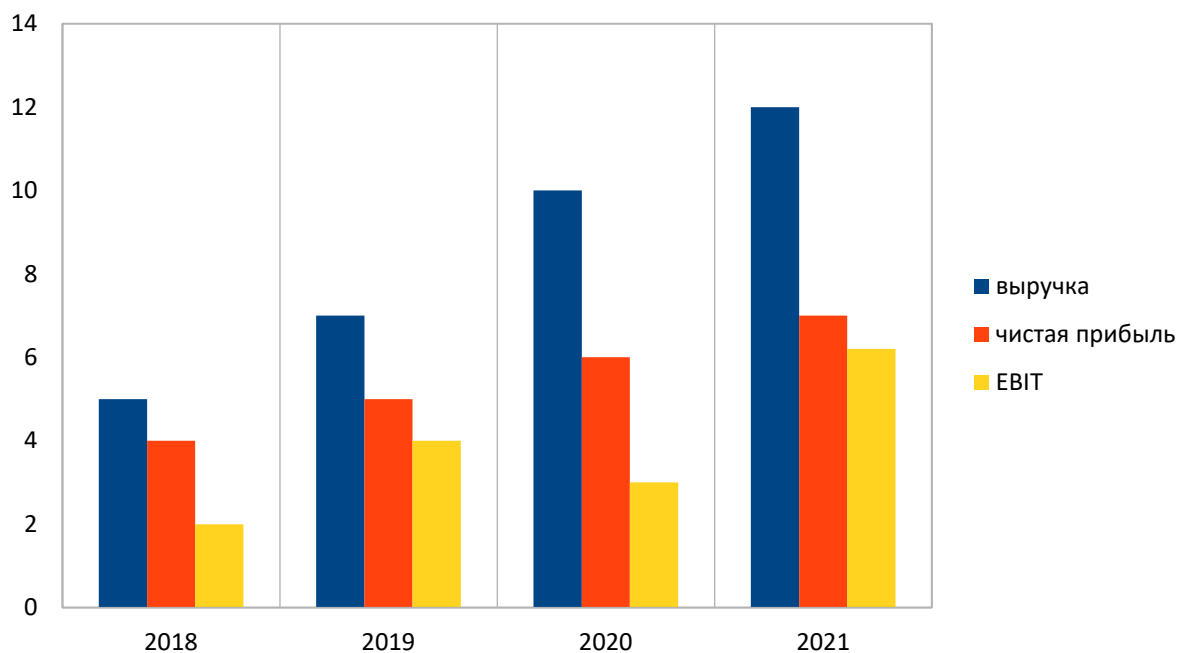


Таблица 8. Финансовы показатель ООО «МВМ» в период 10 лет

Год	Выручка, млрд.	Чистая прибыль, млрд.
2021	365.2	₹ 7.134
2020	₹ 321.1	₹ 8.365
2019	₹ 233.9	₹ 7
2018	₹ 216.2	₹ 5.5
2017	₹ 191	₹ 4.5
2016	₹ 204	₹ 8.1
2015	₹ 174	₹ 5.7
2014	₹ 158	₹ 4
2013	₹ 111.9	₹ 3.37
2012	₹ 86.6	₹ 2.2

Таблица 9. «Вовлеченность руководителя к сотрудникам»

Я им восхищен	Я нужен	Я могу делать лучше	Мне удобно	Я в курсе	Это правильная работа
Отношение к руководству и непосредственным руководителям	Возможность быть услышанным, возможность участвовать в жизни компании	Развитие компетенций сотрудника, возможность влиять на рабочий процесс	Удовлетворять организацией рабочего процесса	Уровень информированности о событиях и планах компании	Поддержка ценностей компании и путей, которыми она развивается

Таблица 10. Критерии эффективности коммерческой деятельности ООО «МВМ»

Финансовые цели	Стратегические цели
Более быстрый рост доходов	Увеличение доли рынка
Более быстрый рост денежных поступлений	Более высокое и надежное положение в отрасли

Более высокие дивиденды	Повышение качества продукции
Более широкие пределы получения прибыли	Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
Увеличение прибыли на вложенный капитал	Расширение и улучшение номенклатуры продукции
Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам	Повышение репутации компании среди клиентов
Увеличение притока денежных средств	Признание компании лидером в области технологий
Повышение цены акций	Повышение конкурентоспособности на международных рынках
Признания прочного финансового положения фирмы	Увеличение возможностей роста
Более диверсифицированная база для получения прибыли	Полное удовлетворение запросов клиентов

Стабильный доход в периоды экономических спадов	
---	--

Таблица 11. Миссия и ценности организации ООО «МВМ»

Ответственность за будущее

Мы взвешиваем свои решения и планируем действия, понимая всю ответственность перед компанией, индустрией и обществом

Партнерство в команде

Мы верим, что в наших силах изменить мир к лучшему

Неравнодушие во всем

Мы убеждены, что доверие, взаимная поддержка и уважение к каждому необходимы для совместного успеха

Смелость в инновациях

Мы настойчиво ищем и внедряем новейшие технологии, развивая рынок и подтверждая своё лидерство

Открытость к переменам

Мы видим в изменениях возможность совершенствоваться и реализовывать свой потенциал