

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Поволжский православный институт имени Святителя Алексия,  
митрополита Московского»**

Кафедра экономики и бизнес-развития

Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
Направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему:

**ЭКОНОМИКО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выполнила студентка  
4 курса группы \_\_\_\_\_  
очной формы обучения  
Макарова Р.Л.

\_\_\_\_\_  
Научный руководитель  
Державина Д.А., к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_

**Допустить к защите:**  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти  
2021

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Поволжский православный институт имени Святителя Алексия,  
митрополита Московского»  
Кафедра экономики и бизнес-развития**

Направление подготовки 38.03.01 Экономика Направленность (профиль)  
«Экономика предприятий и организаций»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

(И.О.Ф.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение бакалаврской работы

Студентка Макарова Регина Львовна

1. Тема: «Экономико-организационные меры по повышению конкурентоспособности предприятия»

2. Срок сдачи законченной бакалаврской работы: **22.06.2020 г.**

3. Исходные данные: труды отечественных и зарубежных ученых, нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность обществ с ограниченной ответственностью, порядок формирования и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций, данные годовых отчетов и финансовой отчетности ООО «Рубикон», Интернет-ресурсы.

4. Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению в бакалаврской работе:

- теоретические аспекты оценки и обеспечения конкурентоспособности предприятия;

- анализ финансового состояния ООО «Рубикон»;

- оценка конкурентоспособности ООО «Рубикон»;

- основные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон»;

- оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон».

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала: таблицы, рисунки (диаграммы, схемы):

Таблицы:

Показатели оценки трудовых ресурсов ООО «Рубикон»;

Динамика доходов, расходов и прибыли ООО «Рубикон»;

Показатели рентабельности ООО «Рубикон»;

Анализ ликвидности баланса ООО «Рубикон»;

Показатели платежеспособности ООО «Рубикон»;

Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Рубикон»;  
Показатели оборачиваемости ООО «Рубикон»;  
Матрица SWOT-анализа для ООО «Рубикон»;  
Показатели оценки конкурентоспособности ООО «Рубикон»;  
Рисунки:  
Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия»;  
Пирамида конкурентоспособности предприятия;  
Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия;  
Методы оценки конкурентоспособности предприятия;  
Организационная структура ООО «Рубикон»;  
Динамика выручки ООО «Рубикон»;  
Динамика показателей прибыли ООО «Рубикон»;  
Динамика активов ООО «Рубикон»;  
Динамика капитала ООО «Рубикон».

6. Дата выдачи задания « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Научный руководитель

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (И.О.Ф.)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (И.О.Ф.)

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Поволжский православный институт имени Святителя Алексия,  
митрополита Московского»**

Кафедра экономики и бизнес-развития

Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
Направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

(И.О.Ф.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**  
на тему: «Экономико-организационные меры по повышению  
конкурентоспособности предприятия»

студентки Макаровой Регины Львовны

№ п/п	Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактически й срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
1.	Поиск литературы и других источников, их предварительное изучение, подготовка списка источников	01.03.21			
2.	Формирование плана исследования, его содержания и структуры	30.01.21			
3.	Написание разделов ВКР				
	Введение	01.03.21			
	1 глава	15.03.21			
	2 глава	15.04.21			
4.	3 глава	15.05.21			
5.	Формирование выводов и практических рекомендаций. Написание заключения	25.05.21			

6.	Оформление работы	27.05.21			
7.	Подготовка доклада и иллюстративных материалов для защиты	31.05.21			
8.	Предзащита бакалаврской работы	01.06.21			
9.	Исправление замечаний	02.06.21			
10.	Представление бакалаврской работы на кафедру	10.06.21			
11.	Получение отзыва научного руководителя, рецензий на работу	10.06.21			
12.	Получение справки о проценте оригинального текста	11.06.21			
13.	Изучение отзыва руководителя, рецензий на работу Подготовка ответов на замечания	12.06.21			
14.	Доработка доклада и иллюстративных материалов для защиты	13.06.21			
15.	Защита ВКР	17.06.21			

Научный руководитель

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (И.О.Ф.)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (И.О.Ф.)

## Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты оценки и обеспечения конкурентоспособности предприятия .....	8
1.1. Конкурентоспособность как ключевая характеристика предприятия в рыночных условиях .....	8
1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия.....	13
1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия .....	18
2. Оценка конкурентоспособности ООО «Рубикон».....	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Рубикон» .....	25
2.2. Анализ финансового состояния предприятия .....	31
2.3. Комплексная оценка конкурентоспособности ООО «Рубикон» .....	40
3. Разработка экономико-организационных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон» .....	47
3.1. Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон» .....	47
3.2. Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон» .....	51
Заключение .....	63
Библиографический список .....	66
Приложения .....	72

## Введение

В настоящее время хозяйствующие субъекты различных организационно-правовых форм вынуждены функционировать в условиях высокого уровня неопределенности, резкого изменения факторов внешней и внутренней среды, принимать рискованные решения в условиях жесткой конкуренции, добиваясь предотвращения, ослабления или защиты от существующих или прогнозируемых опасностей и угроз, обеспечивая достижение целевых показателей развития. В этих условиях усиливается значимость решения проблемы обеспечения и повышения их конкурентоспособности, что обуславливает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых. Вопросы определения сущности конкурентоспособности предприятий рассматривались в работах Д.С. Воронова, О.В. Иовлевой, С.А. Орехова, В.И. Фомичева, А.В. Юкласовой и других. Проблемы оценки конкурентоспособности предприятий отражены в трудах таких ученых, как Ф. Котлер, К. Келлер, М. Портер, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, А.Я. Анщупов, О.С. Лазарева, Н. М. Розанова, Р.А. Фатхутдинов и других.

Невзирая на то, что вопросам определения сущности конкурентоспособности предприятия и оценки его уровня уделяется большое внимание, как в отечественной, так и зарубежной экономической литературе, в настоящее время не сформулировано четкого определения понятия конкурентоспособности ввиду его многоаспектности и сложности.

Актуальность проблемы и необходимость ее дальнейшего исследования и развития определили цель и задачи выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка уровня конкурентоспособности ООО «Рубикон» и разработка экономико-организационных мер по его повышению.

Достижение данной цели предполагает решение следующих задач:

- раскрыть сущность конкурентоспособности предприятия, рассмотреть факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности;
- исследовать методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ экономических показателей деятельности ООО «Рубикон», оценить финансовое состояние предприятия;
- провести оценку уровня конкурентоспособности ООО «Рубикон», выявить причины низкого уровня конкурентоспособности предприятия;
- разработать экономико-организационные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон»;
- оценить эффективность разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон».

Объектом исследования является ООО «Рубикон», предметом исследования – методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Информационную базу работы составили нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность обществ с ограниченной ответственностью, порядок формирования и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций, данные годовых отчетов и финансовой отчетности ООО «Рубикон», Интернет-ресурсы.

В процессе исследования применялись методы системного анализа и синтеза, методы математической статистики и финансового анализа.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и обобщении подходов к определению сущности конкурентоспособности предприятия и проведению оценки уровня конкурентоспособности предприятия, практическая значимость работы – в разработке мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Рубикон», которые можно использовать при выработке управленческих решений в области формирования планов по обеспечению стабильности и устойчивости его развития.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.



Во введении обоснованы актуальность, сформулированы цель, задачи, определены объект, предмет исследования, методы исследования.

В первой главе работы исследованы теоретические подходы к определению сущности понятия конкурентоспособности предприятия, обобщены подходы к классификации факторов конкурентоспособности предприятия, систематизированы и обобщены методы оценки конкурентоспособности.

Во второй главе работы представлена организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Рубикон», проведен анализ финансового состояния предприятия, представлена оценка уровня конкурентоспособности ООО «Рубикон» с использованием интегрального показателя, выявлены причины низкого уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия.

В третьей главе работы разработаны практические мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Рубикон», подкрепленные расчетами эффективности, что подтверждает их практическую значимость.

В заключении сформулированы выводы и практические предложения, обобщающие результаты проведенного исследования.

# 1. Теоретические аспекты оценки и обеспечения конкурентоспособности предприятия

## 1.1. Конкурентоспособность как ключевая характеристика предприятия в рыночных условиях

В современном мире ключевым понятием при изучении и оценке деятельности любого хозяйствующего субъекта является понятие конкурентоспособности.

Термин «конкурентоспособность» происходит от слов «конкурент» и «способность» и дословно означает «быть способным к конкуренции». В научной литературе нет однозначного толкования данного понятия, разные авторы по-разному подходят к толкованию данного термина. Ряд определений представим на рис. 1.

Анализ подходов показывает, что конкурентоспособность предприятия авторами трактуется как:

- способность предприятия выдерживать конкуренцию на рынке;
- сравнительная характеристика предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли, на данном рынке;
- способность предприятия удовлетворить конкретные потребности рынка;
- степень эффективности использования ресурсов предприятия;
- свойство предприятия занимать определенную долю рынка.

На наш взгляд, наиболее емкое определение конкурентоспособности предприятия представлено в работе А.Г. Мокроносова и И.Н. Мавриной [34, с. 84], где под конкурентоспособностью предприятия понимается его способность удерживать существующие и завоевывать новые позиции на рынке на основе создания и предоставления потребителям продукции (работ, услуг), обладающей более высокой ценностью по сравнению с продукцией (работами, услугами) конкурентов.

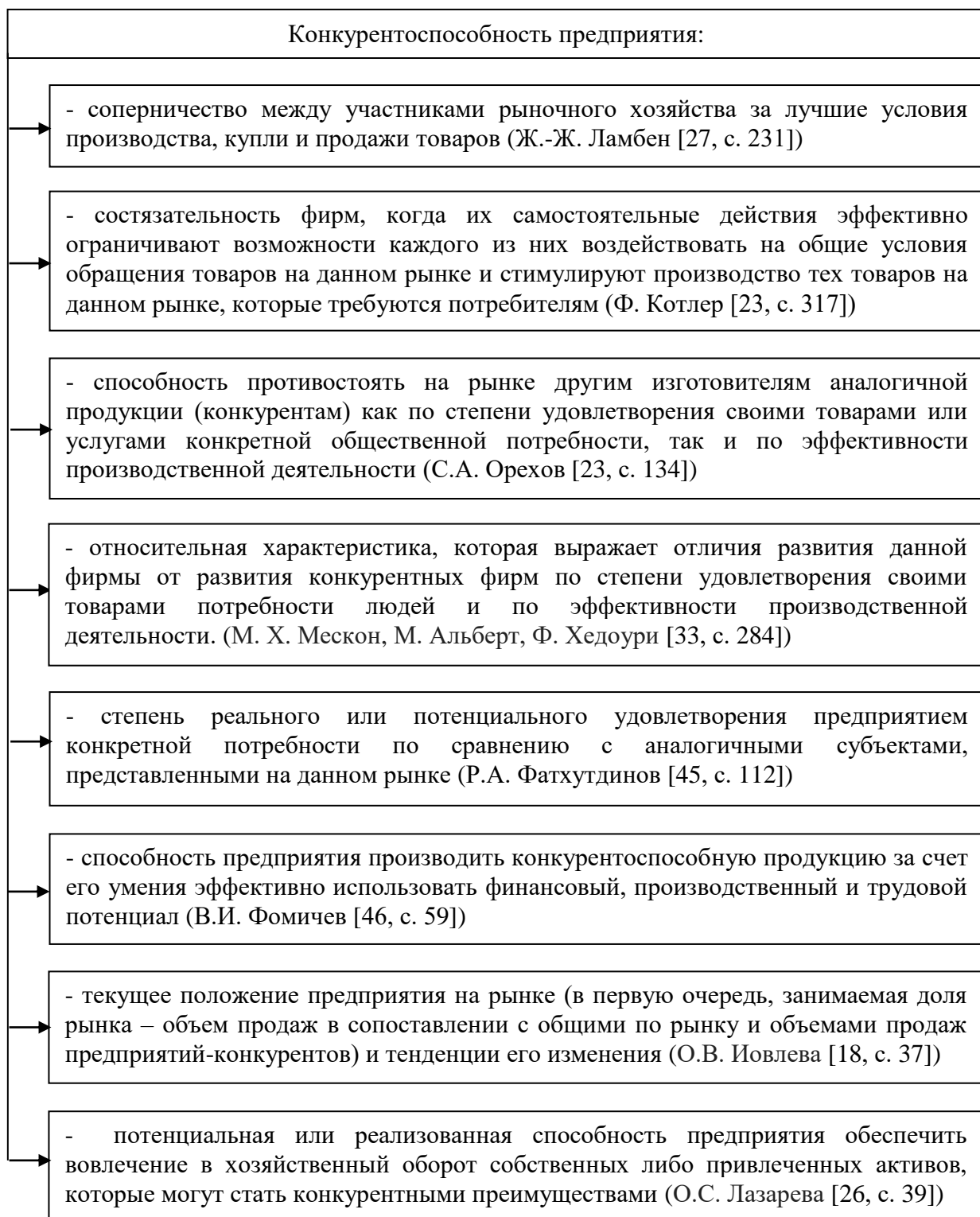


Рис. 1. Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия»

Из данного определения следует, что предприятие должно переходить от пассивного восприятия взаимоотношений с потребителями к активному

творчеству, направленному на создание новых, более значимых для потребителей ценностей, удовлетворяющих их функциональные и эмоциональные потребности.

Модель формирования конкурентоспособности предприятия может быть представлена при помощи «Пирамиды конкурентоспособности» (рис. 2).

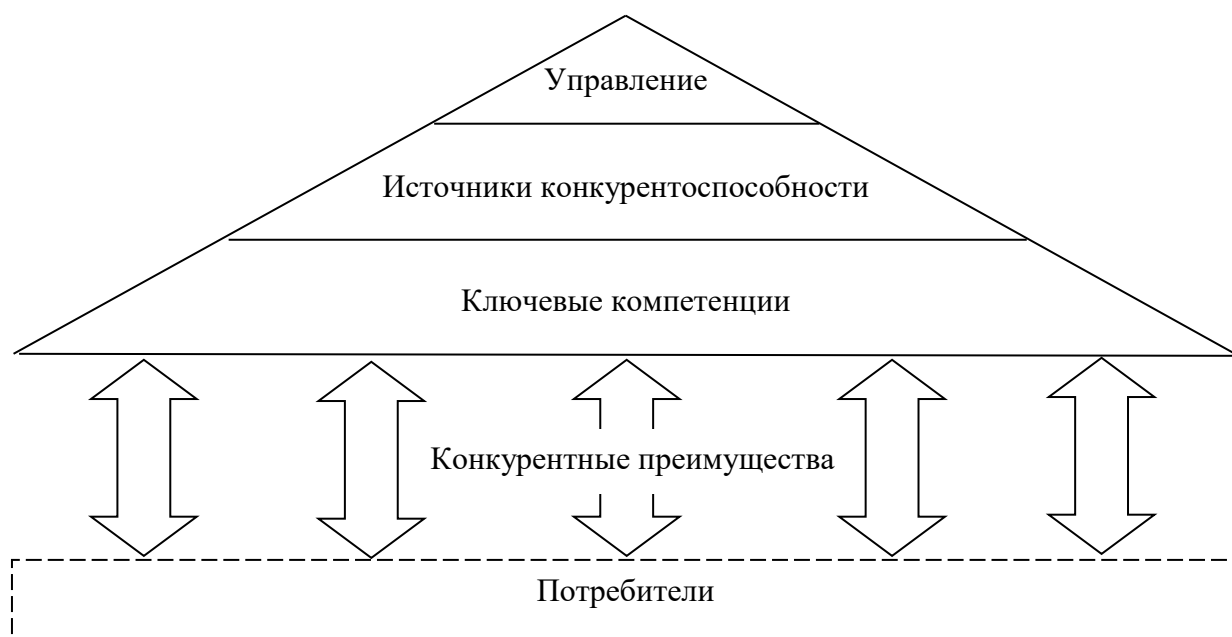


Рис. 2. Пирамида конкурентоспособности предприятия [11, с. 42]

Рассмотрим элементы пирамиды конкурентоспособности предприятия.

Согласно представленной модели долгосрочная конкурентоспособность предприятия формируется в результате целенаправленных управленческих воздействий менеджмента предприятия на источники конкурентоспособности в ходе реализации стратегических и тактических планов развития предприятия. Недостатки управления транслируются на все уровни представленной на рисунке пирамиды конкурентоспособности предприятия.

Источники конкурентоспособности, в зависимости от своей конфигурации могут усиливать управленческие воздействия, вследствие чего формируются и развиваются ключевые компетенции предприятия, которые

проявляются в процессе взаимодействия с внешней средой (в первую очередь с потребителями продукции) в форме конкурентных преимуществ.

Понятие «источник конкурентоспособности предприятия» впервые было введено М. Портером [38, с. 437]. В качестве источников конкурентоспособности им выделялись:

- операционная эффективность – заключается в выполнении схожих видов деятельности лучше конкурентов. Это может быть достигнуто за счет более рационального использования имеющихся факторов производства, например, за счет снижения брака в производстве или более быстрой разработки новых продуктов;

- стратегическое позиционирование – предполагает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими способами. Сущность данного источника конкурентоспособности можно сформулировать как осуществление видов деятельности, обеспечивающих уникальную природу создаваемой потребительской стоимости.

Ключевые компетенции формируются в результате консолидации имеющихся у предприятия ресурсов, технологий и навыков. Согласно ресурсной концепции, основой конкурентоспособности предприятия является способность использовать разнообразные комбинации различных активов, соединять ресурсы со знаниями [8, с. 241]. Таким образом, успешно работающее предприятие использует те же факторы производства, что и конкуренты, но благодаря знаниям, опыту, организационным способностям умеет преобразовать их в продукты и услуги, отличающиеся либо более низкими издержками, либо более высоким качеством.

В качестве основных сфер формирования ключевых компетенций можно выделить: закупки и логистику; производство и технологии, маркетинг и сбыт, стратегическое и тактическое управление и т.п. В процессе взаимодействия с внешней средой ключевые компетенции проявляются в форме конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями продукции.

Понятие конкурентных преимуществ в экономической литературе также трактуется неоднозначно, под ними понимаются:

- положение предприятия на рынке, позволяющее ему преодолевать силы конкуренции и привлекать к себе покупателей [25, с. 192];
- превосходство предприятия в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурентами (М. Портер [38, с. 351]);
- эксклюзивная ценность, которой обладает предприятие, дающая ему превосходство перед конкурентами [32, с. 41;].

Основой конкурентного преимущества являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в различных сферах деятельности. Конкурентные преимущества могут проявляться как в самом товаре, так и в дополнительных услугах или в бренде.

Конкурентное преимущество должно соответствовать трем требованиям:

- способность обеспечить предприятию уникальное рыночное положение, на длительное время выгодно отличающее его от конкурентов;
- нацеленность на специфические запросы клиентов, что позволяет принести ощутимую пользу целевой группе потребителей;
- опора на специфические, оригинальные способности и ресурсы предприятия, которые не поддаются имитации со стороны конкурентов [49, с. 18].

Основными источниками уникальности или ограниченности ресурса принято считать:

- физические ограничения, например, удобное географическое положение вблизи транспортных артерий или в благоприятной климатической зоне;
- траекторную зависимость, т. е. зависимость стратегических решений от решений, принятых ранее, от пройденных в прошлом этапов, которые вносили определенный вклад в формирование ресурса или способности [39, с. 154].

Таким образом, важным вопросом является возможность обеспечения неимитируемости, уникальности конкурентного преимущества.

## 1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия

Обеспечение конкурентоспособности предприятия объективно требует определения состава факторов конкурентоспособности. В настоящее время отсутствует общепризнанная классификация факторов конкурентоспособности, хотя вариантов группировки факторов по различным признакам существует достаточно много.

М. Портер в зависимости от степени развитости факторов выделил:

- основные факторы (к ним относятся географическое положение страны, наличие природных ресурсов, климатические условия, неквалифицированная рабочая сила);

- развитые факторы (наличие и доступность современной инфраструктуры, наличие высококвалифицированных кадров, исследовательских институтов) [38, с. 422].

Вторая группа факторов создает более долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд факторы конкурентоспособности выделяют в рамках функциональных областей менеджмента:

- качество и характеристики продукции;
- наличие и качество производственных мощностей;
- репутация (имидж) предприятия;
- инновационные возможности предприятия;
- использование современных технологий управления и производства;
- наличие и качество дилерской сети;
- наличие и доступность финансовых ресурсов;
- уровень издержек по сравнению с конкурентами;
- качество обслуживания клиентов [43, с. 346].

В работе [41, с. 98] в качестве факторов конкурентоспособности рассматриваются элементы комплекса маркетинга, в числе которых: продукт; цена; сбыт; продвижение продукта (маркетинговые коммуникации).

Однако чаще всего факторы конкурентоспособности подразделяются на внешние и внутренние:

- внешние – факторы, проявление которых не зависит от предприятия;
- внутренние – факторы, почти полностью определяемые руководством предприятия [15, с. 69] (рис. 3).

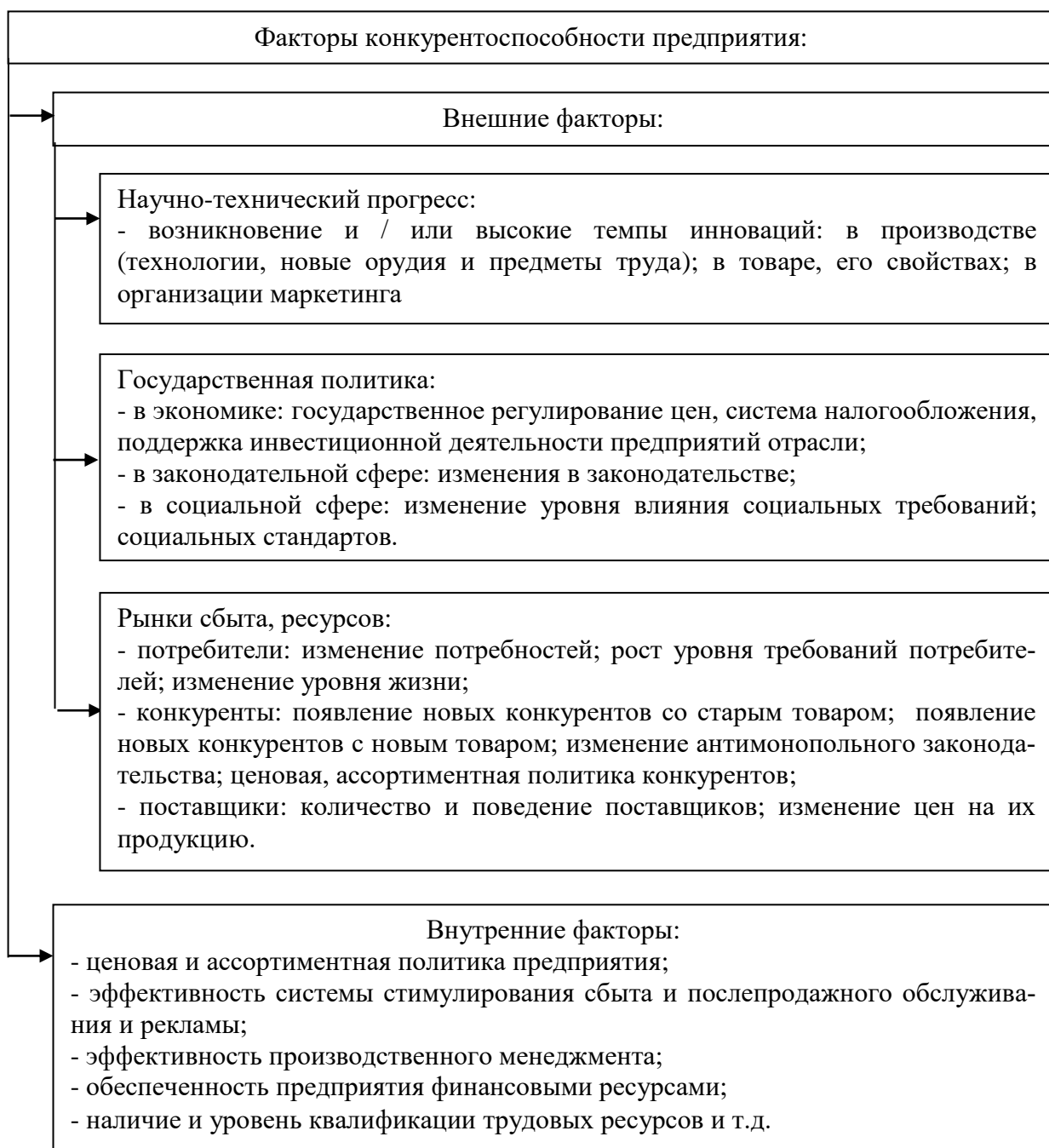


Рис. 3. Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия



Интересная группировка факторов конкурентоспособности представлена в научных исследованиях О.В. Оленниковой (рис. 4).

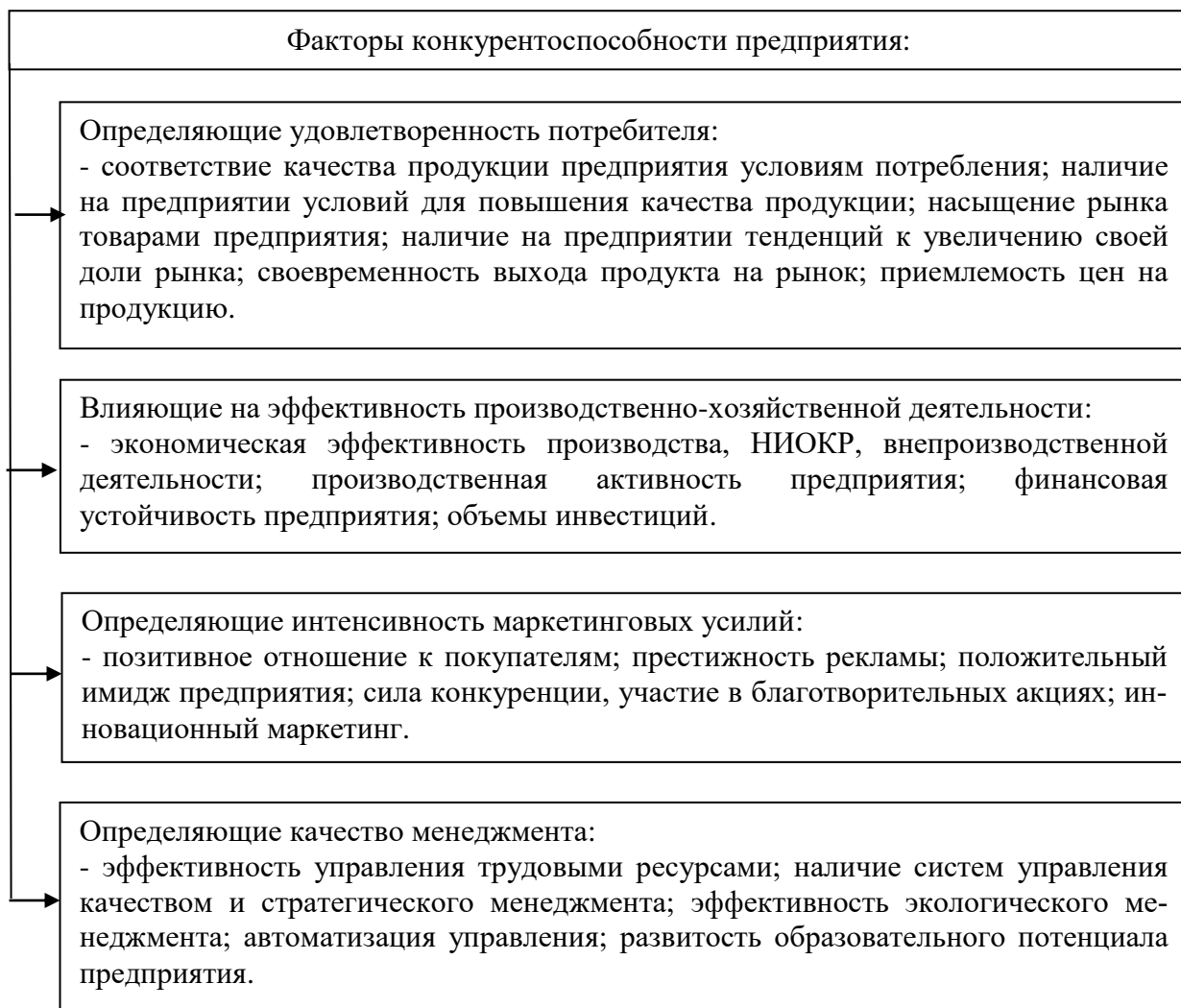


Рис. 4. Факторы конкурентоспособности предприятия [35, с. 76]

Факторы конкурентоспособности также рассматриваются с точки зрения их иерархической соподчиненности. В этом случае выделяются:

- 1-й уровень: доля рынка;
- 2-й уровень: производственные мощности предприятия, его инновационный, маркетинговый и финансовый потенциалы;
- 3-й уровень: стратегия предприятия;
- 4-й уровень: менеджмент и корпоративная культура;
- 5-й уровень: положение предприятия на рынке [13, с. 63-64].

Факторы конкурентоспособности можно также разделить на две группы:

- факторы, снижающие конкурентоспособность предприятия;
- факторы, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия [3, с. 88; 9, с. 11].

Анализ подходов к классификации факторов конкурентоспособности предприятия свидетельствует о том, что все они, несмотря на различную степень детализации, имеют право на существование и их применение зависит от целей использования.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия является комплексным понятием, включающим сложное взаимодействие внешних и внутренних факторов. Заметим, что факторы могут оказывать на уровень конкурентоспособности предприятия как положительное, так и отрицательное влияние. При положительном влиянии факторов, они становятся конкурентными преимуществами для предприятия, а при отрицательном воздействии – становятся конкурентными проблемами.

Выделяются три уровня обеспечения конкурентоспособности предприятия:

1) оперативный – предполагает обеспечение конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Для оценки конкурентоспособности в этом случае используется показатель конкурентоспособности продукции (работ, услуг);

2) тактический – состояние конкурентоспособности на определенный момент времени, для оценки конкурентоспособности используется комплексный показатель состояния предприятия;

3) стратегический – обеспечивается за счет повышения инвестиционной привлекательности предприятия. Конкурентоспособность характеризуется ростом стоимости предприятия [44, с. 116].

Конкурентоспособность продукции (работ, услуг), безусловно, является центральным элементом в процессе формирования конкурентоспособности предприятия. Реализация конкурентоспособной продукции обеспечивает

предприятию получение выручки и положительных финансовых результатов, без которых невозможно функционирование предприятия в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно утверждать, что без конкурентоспособной продукции предприятие не может быть конкурентоспособным, однако, вместе с тем, наличие конкурентоспособной продукции еще не предопределяет конкурентоспособность предприятия. Повышение конкурентоспособности предприятия достигается путем его ориентации на потребителя, реализации инновационной политики, улучшения качества продукции, более качественного использования ресурсов, в том числе трудовых, улучшения условий работы и ряда других факторов.

В условиях глобализации на первое место выходят такие факторы повышения конкурентоспособности, как наличие и уровень квалификации персонала, соответствующий требованиям международного рынка труда, инновации, непрерывное совершенствование продукции национальных производителей, соответствие системы качества на предприятии международным стандартам.

Также в современном мире конкурентоспособность предприятия непосредственно зависит от его способности функционировать безопасно и с минимальным влиянием на окружающую среду. В этой связи необходимо направлять инвестиции не только на производственное развитие предприятия, но и на защиту сотрудников и охрану окружающей среды, как инвестиции в будущее, то есть осуществлять социальные инвестиции [19, с.102]. Построение корпоративной культуры предприятия с учетом морально-этических норм позволит повысить инвестиционную привлекательность предприятия и его конкурентоспособность на целевых рынках, обеспечит достижение стратегических целей развития.

## 1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом управления деятельностью хозяйствующего субъекта. Важность оценки конкурентоспособности предприятий обусловлена целым рядом обстоятельств, среди которых:

- привлечение средств инвестора для организации конкурентоспособного производства;
- составление маркетинговых программ для выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия;
- своевременное принятие решения об оптимизации товарного ассортимента, разработке и производстве новых и модернизированных изделий, расширении и создании производственных мощностей и др. [18, с. 91].

Выбор метода для проведения оценки конкурентоспособности предприятия является ключевым решением, поскольку, с одной стороны, должна обеспечиваться достоверность и функциональная полнота результатов оценки, а с другой стороны, должны сокращаться затраты времени и ресурсов на проведение оценки. Кроме того, метод оценки должен обеспечить возможность получения объективной количественной и качественной оценки конкурентоспособности.

В настоящее время существует множество методик оценки конкурентоспособности предприятия, предлагаемых в исследованиях отечественных и зарубежных ученых.

Анализ экономической литературы позволяет выделить несколько укрупненных подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, представим их на рис. 5.

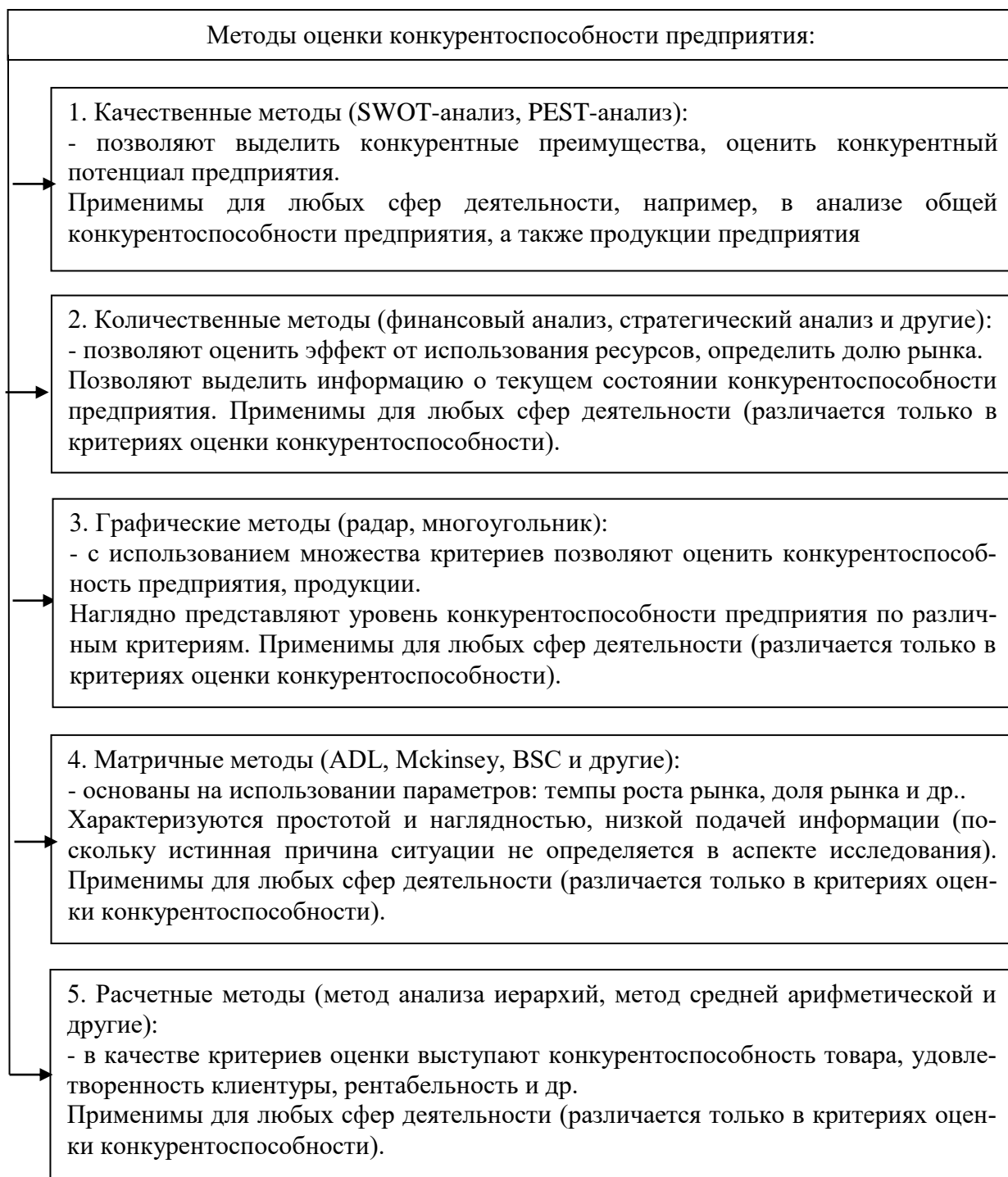


Рис. 5. Методы оценки конкурентоспособности предприятия [24, с. 637]

Все существующие методы оценки конкурентоспособности можно классифицировать по подходу к оценке - качественные или количественные.

К качественным методам оценки конкурентоспособности предприятий относятся пятифакторная модель конкурентных сил М. Портера, цепочка

создания ценности М. Портера), модели стратегического анализа (такие как SWOT-анализ и STEP-анализ), а также различные матричные методы (матрицы Бостонской консалтинговой группы (BCG), Дженерал Электрик-МакКинзи (GE / McKinsey), Артура Д. Литтла (ADL)) [10, с. 85-87].

Необходимо отметить субъективность матричных методов, которая обусловлена тем, что они хотя и дают наглядные результаты оценки конкурентоспособности предприятия, но отражают ее уровень только в четко очерченных рамках отрасли. Также нужно отметить сильную упрощенность матричных моделей. Например, в матрице Бостонской консалтинговой группы (BCG) привлекательность рынка оценивается по темпам его роста, а конкурентная позиция предприятия оценивается по его доле на этом рынке. В этой связи более точную оценку можно получить при учете значительного количества параметров, которые влияют на привлекательность рынка и конкурентную позицию предприятия.

К количественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести методы экспертных оценок, базирующиеся на субъективных оценках экспертов (в качестве примера можно отметить методику оценки конкурентной силы предприятия, предложенную А.А. Томпсоном и А.Дж. Стриклендом III); а также расчетные и расчетно-графические методы [47, с. 118].

Объективность расчетных и расчетно-графических методов объясняется тем, что для оценки уровня конкурентоспособности предприятия используется разнообразный спектр оценочных критериев, основываясь на которых с использованием фактических данных рассчитываются единичные, групповые или интегральные показатели конкурентоспособности. Расчетно-графические методы, подразумевающие графические иллюстрации полученных результатов, позволяют упростить последующий анализ.

Оценку конкурентоспособности предприятия, с нашей точки зрения, необходимо осуществлять в два этапа:

1) на первом этапе необходимо выявить и оценить особенности влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия, выявить ключевые факторы успеха с использованием качественных методов;

2) на втором этапе на основе результатов качественной оценки рассчитываются единичные, групповые или интегральные показатели конкурентоспособности предприятия.

Одним из часто используемых качественных методов оценки конкурентоспособности предприятия является SWOT-анализ. Аббревиатура SWOT означает:

- Strengths – сильные стороны;
- Weakness – слабые стороны;
- Opportunities – возможности;
- Threats – угрозы.

Таким образом, SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию предприятия, а «O» и «T» к внешнему окружению организации [40, с. 248-249].

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли предприятие внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

При наличии в отрасли нескольких или многих конкурентов часто используется бенчмаркинг. Бенчмаркинг (англ. benchmarking – опорная точка) представляет собой процесс сопоставления деятельности оцениваемого предприятия с деятельностью успешно функционирующих предприятий и определения на этой основе собственных направлений развития и совершенствования [42, с. 47]. Основная цель бенчмаркинга – изучение качества и эффективности бизнеса других предприятий и использование их передовых приемов и практических методов в конкурентной борьбе для достижения коммерческих успехов. Причем объектом исследования

бенчмаркинга может быть не только деятельность предприятия в целом, но и отдельные бизнес-процессы, методы управления и т.д.

Для количественной оценки конкурентоспособности предприятия часто используются расчетно-графические методы, основанные на оценке определенных групп показателей конкурентоспособности, оценивающих различные аспекты деятельности предприятия, например:

- конкурентоспособность продукции, определяемая соотношением качества и цены продукции (работ, услуг);

- наличие и обеспеченность производственными ресурсами – для оценки учитываются обеспеченность предприятия основными средствами, их техническая исправность, степень износа, уровень организации производства, применяемые технологии;

- обеспеченность трудовыми ресурсами – учитываются численность, состав и уровень квалификации персонала, текучесть кадров, психологический климат в коллективе;

- система управления предприятием – учитываются число уровней управления, стиль руководства, распределение прав и обязанностей, система коммуникации, расходы на управление;

- эффективность производственной деятельности – учитываются рациональность и эффективность использования основных и оборотных средств предприятия, производительность труда;

- эффективность маркетинговой деятельности – учитываются уровень затоваренности готовой продукцией, скорость реакции на заказ, расходы на продвижение продукции, рентабельность продаж;

- финансовое состояние предприятия – рассчитываются показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности [14, с. 137].

На основе результатов расчета уровень конкурентоспособности предприятия интерпретируется в виде геометрической фигуры – многоугольника конкурентоспособности.



В экономической литературе также предлагаются методы для определения интегральной конкурентоспособности предприятия. В этом случае интегральный показатель определяется на основе частных показателей конкурентоспособности и, как правило, рассчитывается с использованием аддитивных моделей по следующей формуле [21, с.142]:

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \Pi_i \quad (1)$$

где,  $K$  - интегральный показатель конкурентоспособности предприятия,

$\alpha_i$  - весовой показатель  $i$ -го фактора конкурентоспособности,

$\Pi_i$  - частный показатель конкурентоспособности  $i$ -го фактора.

Базовыми принципами оценки уровня конкурентоспособности предприятия являются:

- комплексность – оценка конкурентоспособности предприятия должна осуществляться с учетом условий функционирования, степени реализации стратегического потенциала, конкурентных позиций предприятия относительно одного или нескольких конкурентов;

- системность – оценка должна осуществляться с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия с учетом их взаимосвязей;

- объективность – результаты оценки конкурентоспособности предприятия должны базироваться на полной и достоверной информации о внешних и внутренних условиях его функционирования;

- динамичность – процесс оценки должен предусматривать не только оценку фактических конкурентных позиций предприятия на конкретный момент времени, но и прогнозирование изменения конкурентных позиций под влиянием изменения факторов среды функционирования предприятия;

- непрерывность – процесс оценки конкурентоспособности и изменений ее уровня должен иметь непрерывный характер, поскольку внешняя среда постоянно изменяется;

- оптимальность – расходы, связанные с оценкой конкурентоспособности, не должны превышать получаемые выгоды [26, с. 117-118; 28, с. 146-147].

Таким образом, по результатам первой главы работы, можно сформулировать следующие выводы.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой его способность удерживать существующие и завоевывать новые позиции на рынке на основе создания и предоставления потребителям продукции (работ, услуг), обладающей более высокой ценностью по сравнению с продукцией (работами, услугами) конкурентов. В основе конкурентоспособности предприятия – конкурентные преимущества, обеспечивающие предприятию уникальное рыночное положение, на длительное время выгодно отличающее его от конкурентов.

Конкурентоспособность предприятия является величиной многофакторной, и будет определяться комбинациями различных факторов. Причем, внешние и внутренние факторы могут оказывать на уровень конкурентоспособности предприятия как положительное, так и отрицательное влияние: при положительном влиянии факторов, они становятся конкурентными преимуществами для предприятия, а при отрицательном воздействии – становятся конкурентными проблемами.

Для оценки конкурентоспособности предприятия предлагаются различные методы, которые можно систематизировать в виде следующих укрупненных групп: качественные и количественные методы, графические, матричные, расчетные. Выбор определенного метода обуславливается доступностью информации, уровнем квалификации менеджеров.

## 2. Оценка конкурентоспособности ООО «Рубикон»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Рубикон»

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Рубикон», сокращенное наименование – ООО «Рубикон».

ООО «Рубикон» действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации (Гражданского кодекса РФ [1], Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» [2] и др.) с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Учредителями общества являются граждане Российской Федерации. Отношения между учредителями регулируются Учредительным договором о создании и деятельности ООО «Рубикон».

Основным видом деятельности организации является торговля твердым, жидким и газообразным топливом (моторным топливом), дополнительный вид деятельности – торговля химическими продуктами.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 6.



Рис. 6. Организационная структура ООО «Рубикон»

Высшим органом управления ООО «Рубикон» является Общее собрание участников, которое руководит деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества. Организационная структура предприятия является линейно-функциональной. В подчинении директора – бухгалтер, начальник отдела закупок и начальник отдела продаж.

Общая численность сотрудников составляет 6 человек. Директор компании является единоначальником.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления.

Бухгалтер осуществляет бухгалтерский и налоговый учет финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности и своевременное предоставление ее в соответствующие органы.

Отдел закупок осуществляет закупку продукции, заключает договоры с поставщиками, составляет реестр наценок, проверяет наличие сертификатов качества товара, согласование закупочных цен.

Отдел продаж осуществляет организацию сбыта товаров, их поставку потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами, организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям, согласование условий поставок, отпускных цен.

Директор осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, а также контроль и анализ смет затрат; формирование, контроль и анализ исполнения доходной и расходной части бюджета предприятия.

Для оценки трудовых ресурсов рассчитываются показатели производительности труда, эффективности работы управленческого персонала; текучести кадров, уровень оплаты труда по отношению к среднему уровню оплаты по региону [28, с. 114]. В таблице 1 представлены исходные данные и результаты расчетов показателей для исследуемого предприятия.

Анализ таблицы показывает неизменность среднесписочной численности персонала. Коэффициент текучести кадров равен нулю.

Среднемесячная заработная плата в 2019 году увеличилась на 5,653 тыс. руб., в 2020 году – на 1,785 тыс. руб. Положительным моментом деятельности предприятия является превышение уровня среднемесячной заработной платы на предприятии над уровнем среднемесячной заработной платы в регионе – в 1,12 раза в 2019 году и в 1,1 раза в 2020 году.

## Показатели оценки трудовых ресурсов ООО «Рубикон»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				2019 к 2018	2020 к 2019
Среднесписочная численность персонала, чел.	6	6	6	-	-
Выручка, тыс. руб.	21387	18026	14543	-3361	-3483
Среднемесячная заработная плата на предприятии, тыс. руб.	35,326	40,979	42,764	5,653	1,785
Среднемесячная заработная плата в регионе, тыс. руб.	33,754	36,431	38,747	2,677	2,316
Уровень оплаты труда по отношению к среднему уровню оплаты по региону	1,05	1,12	1,1	0,08	-0,02
Коэффициент текучести кадров	0	0	0	-	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	3565	3004	2424	-560	-581

Производительность труда по итогам 2019 года сократилась на 560 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом, по итогам 2020 года сократилась на 581 тыс. руб. по сравнению с 2019 годом за счет сокращения выручки.

Бизнес по продаже моторного топлива (бензина, дизельного топлива, сжиженного нефтяного газа) испытывает определенное давление от национального благосостояния и ситуации на международном рынке нефтепродуктов. Общая тенденция развития компаний-продавцов моторного топлива заключается в повышении прибыли за счет расширения ассортимента продукции газомоторного топлива и сопутствующих расходных материалов. Структура потребления показывает превалирование бензина в общем объеме продаж – свыше 60% рынка. На втором месте по реализации – более экономичное дизельное топливо (34%), на третьем месте – альтернативные виды топлива – пропан, бутан (6%). В сегменте бензиновых видов топлива преобладают марка АИ-92 (более 50% продаж), не менее активно продается более качественный АИ-95 (до 38%).

Оптовая торговля нефтепродуктами остается за крупными отраслевыми компаниями. Основными поставщиками твердого, жидкого и газообразного

топлива являются ПАО «Роснефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Газпромнефть». В частности, ООО «Рубикон» закупает топливо у дочерних компаний ПАО «Газпромнефть».

Рассмотрим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Рубикон» по данным Приложений 1-3. В таблице 2 представим динамику доходов, расходов и прибыли предприятия.

Таблица 2

Динамика доходов, расходов и прибыли ООО «Рубикон»

Показатели	Значения, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 к 2018	2020 к 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
Выручка	21387	18026	14543	-3361	-3483	-15,7	-19,3
Себестоимость продаж	20675	17464	14208	-3211	-3256	-15,5	-18,6
Валовая прибыль	712	562	335	-150	-227	-21,1	-40,4
Прибыль от продаж	712	562	335	-150	-227	-21,1	-40,4
Проценты к уплате	126	0	0	-126	0	-100,0	-
Прочие доходы	471	351	212	-120	-139	-25,5	-39,6
Прочие расходы	849	815	484	-34	-331	-4,0	-40,6
Прибыль до налогообложения	208	98	63	-110	-35	-52,9	-35,7
Текущий налог на прибыль	31	15	9	-17	-5	-52,9	-35,7
Чистая прибыль	177	83	54	-94	-30	-52,9	-35,7

На рис. 7 наглядно представим динамику выручки предприятия.

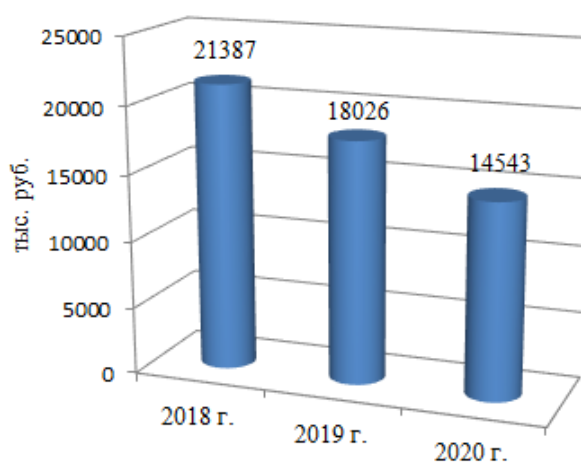


Рис. 7. Динамика выручки ООО «Рубикон»

Как видно из таблицы 2 и рисунка 7, выручка от продаж сокращается на протяжении всего анализируемого периода, что обусловлено снижением натуральных объемов продаж вследствие снижения платежеспособного спроса.

Расходы, связанные со сбытом продукции, и административные расходы предприятия отражаются по статье «Себестоимость продаж», вследствие этого значения показателей валовой прибыли и прибыли от продаж одинаковые.

Вследствие того, что темпы снижения выручки были выше темпов снижения себестоимости продаж, величина прибыли от продаж сократилась: на 150 тыс. руб. (на 21,1%) в 2019 году; на 227 тыс. руб. (на 40,4%) в 2020 году.

Прибыль до налогообложения в 2019 году снизилась на 110 тыс. руб. (на 52,9%) из-за снижения прибыли от продаж, а также прочих доходов (которые снизились на 120 тыс. руб. или на 25,5%). В итоге чистая прибыль предприятия сократилась на 94 тыс. руб. (на 52,9%) и составила 83 тыс. руб.

В 2020 году прибыль до налогообложения снизилась на 35 тыс. руб. (на 35,7%) из-за дальнейшего снижения прибыли от продаж, а также прочих доходов (которые снизились на 139 тыс. руб. или на 39,6%). В итоге чистая прибыль сократилась на 29 тыс. руб. (на 35,7%) и составила 54 тыс. руб.

На рис. 8 наглядно представлена динамика показателей прибыли предприятия.

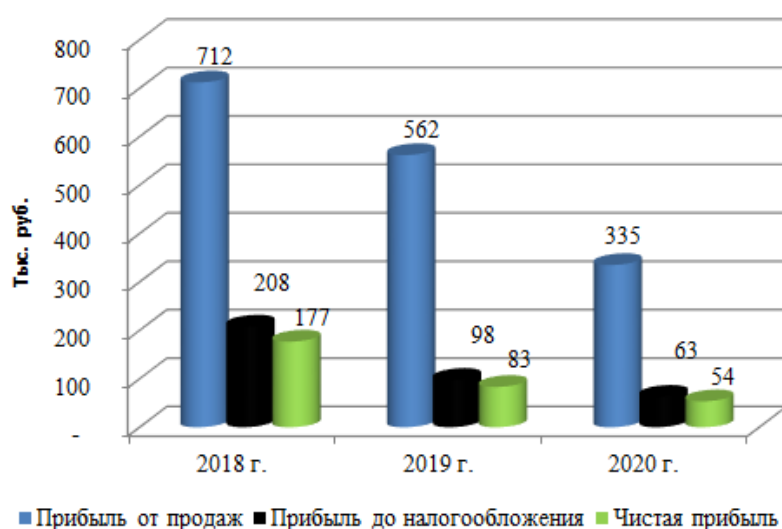


Рис. 8. Динамика показателей прибыли ООО «Рубикон»

Снижение показателей прибыли свидетельствует о снижении результативности деятельности предприятия.

Проведем расчет показателей рентабельности ООО «Рубикон», характеризующих экономическую эффективность деятельности предприятия, по данным, представленным в Приложении 4 [12, с. 287] и представим их в табл. 3.

Таблица 3

Показатели рентабельности ООО «Рубикон», %

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Рентабельность продаж	3,33	3,12	2,30	-0,21	-0,81
Рентабельность продукции	3,44	3,22	2,36	-0,23	-0,86
Рентабельность активов	0,84	0,43	0,31	-0,42	-0,12
Рентабельность собственного капитала	2,54	1,28	0,95	-1,25	-0,33

За анализируемый период все показатели рентабельности снизились. Так, рентабельность продукции за 2019 снизилась на 0,23%, за 2020 год – на 0,86% и составила 2,36%. Снижение показателя обусловлено тем, что темпы снижения прибыли от продаж превысили темпы снижения выручки.

Рентабельность продаж предприятия в 2019 году снизилась на 0,21%, в 2020 году – на 0,81% и составила 2,3%. Снижение показателя обусловлено тем, что темпы снижения прибыли от продаж превысили темпы снижения себестоимости.

Рентабельность активов за 2019 год снизилась на 0,42%, за 2020 год – на 0,12%, рентабельность собственного капитала снизилась за 2019 год на 1,25%, за 2020 год – на 0,33%. Снижение данных показателей обусловлено снижением чистой прибыли.

В целом, снижение показателей рентабельности свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.



## 2.2. Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансового состояния предприятия является одним из важнейших условий для определения перспектив его развития и возможных вариантов действий, направленных на улучшение эффективности его функционирования и обеспечение конкурентоспособности.

Рассмотрим состав и динамику имущества ООО «Рубикон» и источников его формирования, используя данные бухгалтерского баланса (Приложение 1).

Представим динамику активов предприятия на рис. 8.



Рис. 9. Динамика активов ООО «Рубикон»

Стоимость имущества предприятия на конец 2019 года уменьшилась на 2925 тыс. руб. и составила 18065 тыс. руб. Снижение стоимости имущества произошло за счет уменьшения величины оборотных активов на 1889 тыс. руб. и внеоборотных активов на 1036 тыс. руб.

Стоимость имущества на конец 2020 года уменьшилась на 1181 тыс. руб. и составила 16884 тыс. руб. Снижение произошло за счет снижения стоимости оборотных активов на 185 тыс. руб. и внеоборотных активов на 996 тыс. руб.

Внеоборотные активы предприятия полностью состоят из основных средств. Снижение их стоимости за анализируемый период году произошло, в

основном, за счет списания стоимости объектов основных средств на себестоимость продукции (начисления амортизации).

В 2020 году снижение стоимости оборотных активов произошло за счет снижения практически всех элементов оборотных активов (кроме запасов).

Структура актива баланса изменилась следующим образом: доля внеоборотных активов в совокупных активах на конец 2019 года увеличилась на 5,13%, оборотные активы на эту долю снизились, в 2020 году доля внеоборотных активов в совокупных активах уменьшилась на 0,85%, оборотные активы на эту долю увеличились (рис. 10).



Рис. 10. Структура активов ООО «Рубикон»

Наибольшую долю в оборотных активах составляют запасы и дебиторская задолженность (13,4% и 11,7% соответственно), что обусловлено спецификой деятельности предприятия.

В ООО «Рубикон» вся дебиторская задолженность является краткосрочной (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), что уменьшает риск невозврата долгов. Однако наличие значительной суммы непогашенной дебиторской задолженности свидетельствует об отвлечении значительной части оборотных активов предприятия на кредитование заказчиков продукции.

Наглядно динамика источников формирования имущества предприятия представлена на рис. 11.

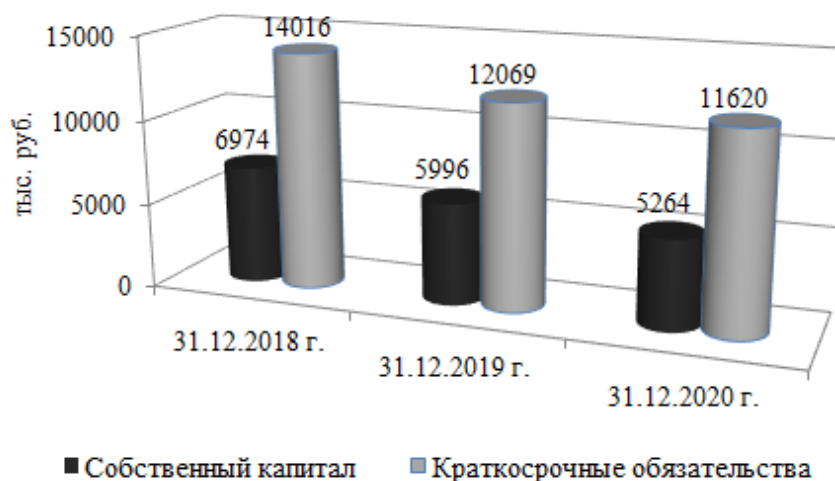


Рис. 11. Динамика капитала ООО «Рубикон»

Величина совокупного капитала предприятия на конец 2019 года сократилась и составила 18065 тыс. руб. Снижение произошло за счет сокращения собственного капитала на 978 тыс. руб. и краткосрочных обязательств на 1947 тыс. руб. Долгосрочные обязательства в составе совокупного капитала предприятия отсутствуют.

На конец 2020 году величина капитала сократилась и составила 16884 тыс. руб. Сокращение произошло за счет сокращения краткосрочных обязательств на 449 тыс. руб. и собственного капитала на 732 тыс. руб.

Величина собственного капитала за анализируемый период сократилась за счет снижения нераспределенной прибыли.

Заемный капитал предприятия полностью представлен краткосрочными обязательствами. В свою очередь, краткосрочные обязательства предприятия в 2019-2020 годы полностью представлены кредиторской задолженностью. Снижение ее суммы, в основном, связано с сокращением задолженности перед поставщиками.

На рис. 12 представлена структура капитала ООО «Рубикон».

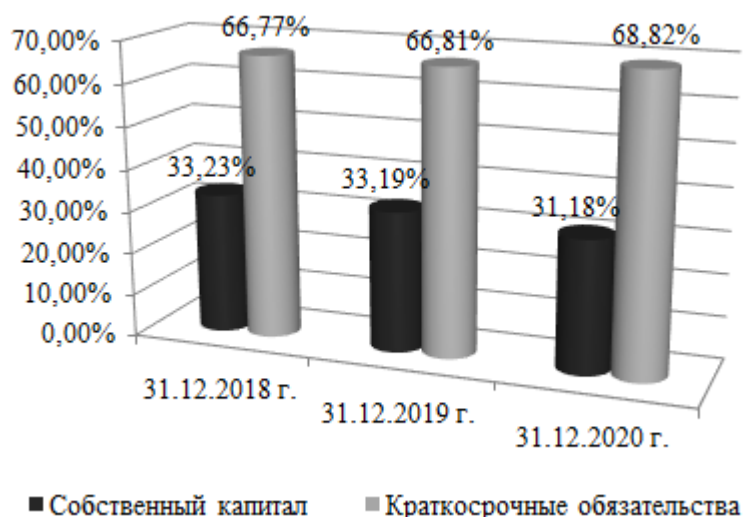


Рис. 12. Структура капитала ООО «Рубикон»

Структура источников финансирования предприятия на конец 2020 года следующая: доля заемного капитала – 68,82%, доля собственного капитала – 31,18%. Данное обстоятельство отрицательно характеризует структуру баланса ООО «Рубикон» и отражает зависимость предприятия от заемных источников.

Таким образом, результаты анализа свидетельствуют о сокращении масштабов деятельности предприятия, зависимости предприятия от заемных источников финансирования.

Для анализа финансового состояния предприятия чаще всего используют группы показателей, характеризующих платежеспособность, финансовую устойчивость, деловую активность [31, с. 146-151; 37, с. 122-128].

Для оценки платежеспособности проводится анализ ликвидности баланса и расчет относительных показателей [22, с. 419-423]. Группировка активов и пассивов бухгалтерского баланса для анализа его ликвидности представлена в Приложении 5.

В табл. 4 представлена группировка статей актива бухгалтерского баланса ООО «Рубикон» по степени ликвидности и группировка статей пассива баланса по степени срочности.

Таблица 4

Группировка статей актива и пассива бухгалтерского баланса  
ООО «Рубикон» для анализа ликвидности, тыс. руб.

Актив	31.12.2018 г.	31.12.2019 г.	31.12.2020 г.
Группировка статей актива баланса			
А1 – абсолютно ликвидный активы	735	125	94
А2 – быстро реализуемые активы	3042	2198	1981
А3 – медленно реализуемые активы	3133	2698	2761
А4 – труднореализуемые активы	14080	13044	12048
Группировка статей пассива баланса			
П1 – наиболее срочные обязательства	13578	12069	11620
П2 – краткосрочные пассивы	438	0	0
П3 – долгосрочные пассивы	0	0	0
П4 – постоянные пассивы	6974	5996	5264

В таблице в 2019-2020 годы  $P2 = 0$ , поскольку у предприятия отсутствуют краткосрочные заемные средства, задолженность перед учредителями по выплате доходов и прочие краткосрочные обязательства, в 2018-2019 годы  $P3 = 0$  ввиду отсутствия долгосрочных пассивов.

В табл. 5 представлены результаты анализа ликвидности баланса исследуемого предприятия.

Таблица 5

Анализ ликвидности баланса ООО «Рубикон», тыс. руб.

Платежный излишек (недостаток):					
31.12.2018 г.		31.12.2019 г.		31.12.2020 г.	
А1 < П1	-12843	А1 < П1	-11944	А1 < П1	-11526
А2 > П2	2604	А2 > П2	2198	А2 > П2	1981
А3 > П3	3133	А3 > П3	2698	А3 > П3	2761
А4 > П4	7106	А4 > П4	7048	А4 > П4	6784

Как видно из таблицы, баланс нельзя считать абсолютно ликвидным, так как не удовлетворяется нормативное условие  $A1 \geq P1$  за весь анализируемый период: наиболее ликвидные активы не покрывают наиболее срочные обязательства. Невыполнение последнего неравенства свидетельствует о несоблюдении одного из условий финансовой устойчивости – у предприятия наблюдается дефицит собственных оборотных средств.

Основные коэффициенты платежеспособности и формулы их расчета представлены в Приложении 6. Рассчитаем показатели платежеспособности ООО «Рубикон» и представим их в табл. 6.

Таблица 6

Показатели платежеспособности ООО «Рубикон»

Показатели	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	31.12. 2020 г.	Отклонение	
				2019 к 2018	2020 к 2019
Коэффициент текущей ликвидности	0,49	0,42	0,42	-0,08	0,00
Коэффициент быстрой ликвидности	0,27	0,19	0,18	-0,08	-0,01
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,01	0,01	-0,04	0,00
Величина собственных оборотных средств, тыс. руб.	-7106	-7048	-6784	58	264
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-1,03	-1,40	-1,40	-0,38	0,00

За анализируемый период значения коэффициента текущей ликвидности снижаются – с 0,49 в 2018 году до 0,42 в 2019-2020 годы и находятся ниже нормативного значения. Это обусловлено тем, что величина оборотных активов сократилась более быстрыми темпами, чем величина краткосрочных обязательств.

Снижение коэффициента быстрой ликвидности в 2019 году на 0,08 и в 2020 году на 0,01 произошло за счет сокращения краткосрочной дебиторской задолженности и абсолютно ликвидных активов (краткосрочных финансовых вложений и денежных средств) более быстрыми темпами, чем величина краткосрочных обязательств.

Снижение коэффициента абсолютной ликвидности в 2019 году на 0,04 произошло из-за снижения денежных средств и краткосрочных финансовых вложений более высокими темпами, чем темпы снижения краткосрочных обязательств. В 2020 году коэффициент абсолютной ликвидности не изменился за счет практически одинаковых темпов снижения абсолютно ликвидных активов и краткосрочных обязательств.

Необходимо отметить, что значения коэффициентов быстрой и абсолютной ликвидности значительно ниже нормативных значений, что свидетельствует о низком уровне платежеспособности предприятия. Отрицательные значения коэффициента обеспеченности собственными средствами обусловлены дефицитом собственных оборотных средств.

В Приложении 7 представлены показатели для оценки финансовой устойчивости предприятия [29, с. 192]. Рассчитаем показатели для ООО «Рубикон» и представим их значения в табл. 7.

Таблица 7

Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Рубикон»

Показатели	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	31.12. 2020 г.	Отклонение	
				2019 к 2018	2020 к 2019
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,33	0,33	0,31	0,00	-0,02
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,67	0,67	0,69	0,00	0,02
Коэффициент маневренности собственного капитала	-1,02	-1,18	-1,29	-0,16	-0,11
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	2,01	2,01	2,21	0,00	0,19

За 2018-2019 годы значение коэффициента концентрации собственного капитала не изменилось – темпы снижения собственного и совокупного капитала были практически одинаковы. За 2019-2020 годы значение данного коэффициента снизилось: с 0,33 до 0,31 – темпы снижения собственного были более быстрыми, чем темпы снижения совокупного капитала.

Значение коэффициента концентрации собственного капитала не соответствует нормативному значению и свидетельствует о финансовой неустойчивости предприятия. Значение коэффициента концентрации заемного капитала увеличилось вследствие снижения предыдущего коэффициента.

Значения коэффициента маневренности собственного капитала за весь анализируемый период имеет отрицательные значения из-за дефицита

собственных оборотных средств. Негативным моментом деятельности предприятия является увеличение дефицита собственных оборотных средств.

Увеличение коэффициента соотношения заемных и собственных средств за 2018-2020 годы обусловлено более высокими темпами снижения собственного капитала по сравнению с заемным капиталом. Фактические значения не соответствуют минимальному нормативному значению, что подтверждает вывод относительно финансовой зависимости предприятия от заемных источников финансирования.

Таким образом результаты анализа свидетельствуют о риске финансовой неустойчивости исследуемого предприятия.

Показатели деловой активности предприятия приведены в Приложении 8 [17]. Рассчитаем их для ООО «Рубикон» и представим их значения в табл. 8.

Таблица 8

Показатели оборачиваемости ООО «Рубикон»

Показатели	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	31.12. 2020 г.	Отклонение	
				2019 к 2018	2020 к 2019
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов, обороты	1,02	0,92	0,83	-0,10	-0,09
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обороты	3,07	2,78	2,58	-0,29	-0,20
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обороты	3,10	3,02	2,95	-0,07	-0,07
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	7,03	6,88	6,96	-0,15	0,08
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты	1,52	1,36	1,20	-0,16	-0,16

За 2019 год сократилась скорость оборота (и соответственно увеличилась длительность оборота) совокупных активов, собственного капитала, оборотных активов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, что свидетельствует о снижении эффективности использования активов (капитала) и их элементов.



Коэффициенты оборачиваемости совокупных и оборотных активов снизились на 0,1 и 0,07 оборота за счет превышения темпов снижения выручки над темпами снижения среднегодовой стоимости данных активов. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала снизился на 0,29 оборота также за счет превышения темпов снижения выручки над темпами снижения среднегодовой величины собственного капитала.

Значительный темп снижения выручки, превышающий темп снижения среднегодовой величины дебиторской задолженности, привел к замедлению оборачиваемости данного вида задолженности.

Значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности предприятия снизилось на 0,16 оборота за счет превышения темпов снижения себестоимости над темпами снижения среднегодовой величины кредиторской задолженности.

За 2020 год замедлилась скорость оборота всех активов (капитала) и их элементов, кроме дебиторской задолженности.

Коэффициенты оборачиваемости совокупных и оборотных активов, собственного капитала снизились на 0,09 и 0,07 оборота соответственно за счет дальнейшего снижения выручки.

Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности связано с тем, что темпы снижения дебиторской задолженности в 2020 году были больше темпов снижения выручки. Значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности уменьшилось за счет дальнейшего снижения себестоимости продаж.

В целом, проведенный анализ динамики показателей оборачиваемости в 2020 году свидетельствует о снижении эффективности финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия.

### 2.3. Комплексная оценка конкурентоспособности ООО «Рубикон»

Для оценки конкурентоспособности предприятия используем качественный и количественный подходы. В рамках качественного подхода применим SWOT-анализ.

При проведении SWOT-анализа необходимо сначала определить основные параметры, влияющие на успешность предприятия на рынке.

Для анализа внутренней среды ООО «Рубикон» выделим следующие параметры:

1) кадры. На предприятии отсутствует текучесть кадров, среднемесячная заработная плата сотрудников предприятия превышает уровень среднемесячной заработной платы в регионе. Однако данный разрыв сокращается в связи с сокращением темпов роста среднемесячной заработной платы на предприятии, что может привести к снижению заинтересованности персонала в выполнении работы. Положительной стороной является высокая квалификация кадров, низкая опасность несчастных случаев и травматизма;

2) организация управления. Особенности организационной структуры является четкое разделение труда, иерархичность управления. К недостаткам относится отсутствие маркетолога на предприятии;

3) система сбыта. Управление сбытовой политикой предприятия ведется недостаточно эффективно, каналы распространения и продвижения используются не полностью, недостаточная рекламная компания;

4) ассортиментная и ценовая политика. Сильной стороной предприятия является высокое качество реализуемой продукции. Цены на реализуемую продукцию устанавливаются на уровне среднерыночных;

5) финансы. На предприятии существует дефицит абсолютно ликвидных активов, низкий уровень рентабельности. Низкая доля собственного капитала отражает зависимость предприятия от заемных источников финансирования.

В рамках анализа внешней среды ООО «Рубикон» выделим следующие параметры:

1) законодательство и политическая среда. Изменения в налоговом и таможенном законодательстве сильно влияют на работу предприятия и могут негативно сказаться на финансовых результатах предприятия;

2) экономическое положение страны и региона. По данным Самарстат, по итогам 2020 года ВРП сократился на 4,3% по сравнению с предыдущим годом, индекс промышленного производства в Самарской области составил 95,5% относительно 2019 года, инвестиции в основной капитал составили 88,2% к уровню 2019 года [51]. Данные тенденции негативно отражаются на деятельности предприятия;

3) социально-демографические факторы. В 2020 году в регионе продолжилось снижение рождаемости (на 5,5% относительно 2019 года), количество умерших за январь-июнь 2020 года на 25,4% больше предшествующего периода, чему способствовало ухудшение эпидемиологической обстановки. Реальные располагаемые доходы населения в 2020 году сократились на 2,4% к соответствующему периоду предыдущего года. Негативные тенденции развития социально-демографические факторы в перспективе обусловят снижение спроса на продукцию предприятия [51];

4) конкуренты. Рынок реализации моторного топлива характеризуется наличием жесткой конкуренции. Прежде всего, это конкуренция в области ассортимента, цен, по которым продукция предлагают на рынке. Барьеры входа новых компаний на рынок – низкие;

5) поставщики. Основными поставщиками являются дочерние компании ПАО «Газпромнефть». Один из недостатков – фактическая зависимость от одного поставщика, определяющая уровень цен на реализуемую продукцию;

6) потребители. В период пандемии потребление газомоторного топлива в России по итогам 2020 года, согласно данным Минэнерго, составило 1,1 млрд куб. м – на 10% выше позапрошлого года. Рост этого рынка произошел на фоне уменьшения заправки традиционными видами топлива: бензином (-5,6% до 32,8 млн т) и дизелем (-6,7% до 35,5 млн т).

Результаты анализа заносятся в матрицу (табл. 9).

## Матрица SWOT-анализа для ООО «Рубикон»

Сильные стороны	Возможности
<p>Устойчивость хозяйственных связей с основными покупателями.</p> <p>Низкая текучесть кадров, высокая квалификация кадров.</p> <p>Низкая опасность несчастных случаев и травматизма.</p>	<p>Увеличение спроса на газомоторное топливо</p> <p>Наличие квалифицированного персонала на региональном рынке труда.</p>
Слабые стороны	Угрозы
<p>Отсутствие маркетолога на предприятии, неэффективная система продвижения.</p> <p>Дефицит абсолютно ликвидных активов, низкий уровень рентабельности.</p> <p>Низкий уровень финансовой устойчивости предприятия, дефицит собственных средств.</p>	<p>Возможное изменение законодательства (введение новых акцизов, пошлин и т.д.).</p> <p>Снижение экономической активности в стране и региона, сокращение реальных располагаемых доходов населения.</p> <p>Высокий уровень конкуренции на рынке, низкие барьеры входа в отрасль.</p> <p>Темпы инфляции, рост отпускных цен поставщиков</p>

Анализ внешней среды предприятия показал, что для ООО «Рубикон» наибольшую угрозу представляют именно экономические факторы, в число которых входят: темпы инфляции, рост цен поставщиков, интенсификация уровня конкуренции в отрасли, сокращение реальных располагаемых доходов населения.

Анализ внутренней среды ООО «Рубикон» показал, что наиболее проблемными аспектами деятельности предприятия являются сбыт (неэффективная система продвижения продукции), финансы (дефицит абсолютно ликвидных активов, низкий уровень рентабельности и финансовой устойчивости).

Проведем оценку стратегической конкурентной позиции ООО «Рубикон» с помощью матричного метода. На рис. 13 представим матрицу «рынок-товар» Ансоффа.

В настоящее время ООО «Рубикон» использует стратегию, направленную на увеличение доли рынка и стабилизацию позиций на существующем рынке (первый квадрант в матрице).

РЫНОК \ ТОВАР	Производимые товары	Новые товары
Существующие рынки	<i>1. Стратегия на увеличение доли рынка и стабилизации позиций фирмы</i>	3. Стратегия развития продукта (диверсификация товара)
Новые рынки	2. Стратегия выхода на новые рынки (диверсификация рынка)	4. Полная диверсификация

Рис. 13. Тип стратегии ООО «Рубикон» в матрице «рынок-товар»

Для ООО «Рубикон» наиболее привлекательной является стратегия, направленная на выход на новые рынки (диверсификация рынка) (второй квадрант в матрице). Поскольку рынок газомоторного топлива уже в достаточной мере насыщен, то возникает необходимость в диверсификации деятельности ООО «Рубикон», а также присутствия на других типах рынка, например, на рынке В2С (Business to Consumer). Организация должна разработать маркетинговую стратегию расширения своего присутствия на рынке В2С (стратегическая позиция: старый товар (работы) для нового рынка), для расширения присутствия на других рынках.

Проведем количественную оценку конкурентоспособности ООО «Рубикон» с расчетом интегрального показателя.

Систему показателей для оценки конкурентоспособности предприятия представим в табл. 10 [26, с. 117].

Таблица 10

Система показателей для оценки конкурентоспособности предприятия

Показатели	Весовой коэффициент	Количество баллов			
		свыше 8 до 10	свыше 5 до 8	свыше 2 до 5	от 0 до 2
1	2	3	4	5	6
Конкурентоспособность продукции					
Цена	0,08	Ниже среднерыночных	Среднерыночные	Выше среднерыночных	Существенно завышены
Качество	0,08	Отличное	Хорошее	Удовлетворительное	Низкое

## Окончание таблицы 10

1	2	3	4	5	6
Качество трудовых ресурсов					
Квалификация персонала	0,1	Отличная	Средняя	Удовлетворительная	Низкая
Текучесть кадров	0,07	Отсутствует	Низкая	Средняя	Высокая
Менеджмент					
Опыт управления	0,06	Более 10 лет	5–8 лет	3–5 лет	Менее 3 лет
Имидж предприятия	0,1	Высокий	Средний	Удовлетворительный	Низкий
Обеспеченность материальными ресурсами					
Обеспеченность основными средствами	0,06	Высокая	Средняя	Удовлетворительная	Низкая
Обеспеченность собственными оборотными средствами	0,06	Высокая	Средняя	Удовлетворительная	Низкая
Качество системы сбыта					
Качество продвижения продукции	0,11	Высокое	Среднее	Удовлетворительное	Низкое
Рентабельность продаж	0,08	Более 10%	От 8% до 10%	От 5% до 8%	Менее 5%
Финансовое состояние					
Платежеспособность	0,1	Абсолютная	Высокая	Средняя	Критическая
Финансовая устойчивость	0,1	Абсолютная	Высокая	Средняя	Критическая
Всего	1	Высокая	Средняя	Удовлетворительная	Критическая

Рассчитаем показатели оценки конкурентоспособности ООО «Рубикон» и представим их в табл. 11.

Таблица 11

Показатели оценки конкурентоспособности ООО «Рубикон» в 2020 г.

Показатели	Весовой коэффициент	Баллы	Баллы с учетом весов
1	2	3	4
Конкурентоспособность продукции			
Цена	0,08	7	0,56
Качество	0,08	9	0,72
Итого	-	-	1,28
Качество трудовых ресурсов			
Квалификация персонала	0,1	9	0,9
Текучесть кадров	0,07	10	0,7
Итого	-	-	1,6
Менеджмент			
Опыт управления	0,06	9	0,54

1	2	3	4
Имидж предприятия	0,1	6	0,6
Итого	-	-	1,14
Обеспеченность материальными ресурсами			
Обеспеченность основными средствами	0,06	7	0,42
Обеспеченность собственными оборотными средствами	0,06	0	0,0
Итого	-	-	0,42
Качество системы сбыта			
Качество продвижения продукции	0,11	1	0,11
Рентабельность продаж	0,08	2	0,16
Итого	-	-	0,27
Финансовое состояние			
Платежеспособность	0,1	1	0,1
Финансовая устойчивость	0,1	1,5	0,15
Итого	-	-	0,25
Всего	1	-	4,96

Итоговая сумма баллов составила 4,96, что показывает конкурентоспособность предприятия на уровне «удовлетворительно».

Основные проблемы у предприятия – дефицит абсолютно ликвидных активов и собственных оборотных средств, низкий уровень платежеспособности и финансовой устойчивости, отсутствие эффективной системы продвижения продукции.

Результаты проведенного SWOT-анализа, матричного анализа и расчеты интегрального показателя конкурентоспособности предприятия являются базой для разработки системы мероприятий по улучшению показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия и повышению уровня его конкурентоспособности.

Таким образом, по результатам проведенного анализа, можно сформулировать следующие выводы.

Стоимость имущества ООО «Рубикон» в 2019 году уменьшилась на 2925 тыс. руб., в 2020 году - на 1181 тыс. руб., что свидетельствует о сокращении операционной деятельности предприятия.

Предприятие обеспечено необходимыми для осуществления операционной деятельности основными фондами, однако испытывает дефицит собственных оборотных средств.

На предприятии отсутствует текучесть кадров, среднемесячная заработная плата сотрудников предприятия превышает уровень среднемесячной заработной платы в регионе. Однако, результаты оценки эффективности использования трудовых ресурсов свидетельствуют о снижении производительности труда.

Результаты анализа динамики выручки показывают, что на протяжении всего анализируемого периода выручка сокращается, это обусловлено снижением объемов продаж вследствие снижения платежеспособного спроса. Вследствие сокращения выручки показатели прибыли снизились.

Сильной стороной предприятия является высокое качество реализуемой продукции. Цены на реализуемую продукцию устанавливаются на уровне среднерыночных. Однако, управление сбытовой политикой предприятия ведется недостаточно эффективно, каналы распространения и продвижения используются не полностью, практически отсутствует рекламная компания.

На предприятии существует дефицит абсолютно ликвидных активов, низкий уровень рентабельности. Низкая доля собственного капитала отражает зависимость предприятия от заемных источников финансирования.

Интегральный показатель оценки конкурентоспособности ООО «Рубикон» характеризует уровень конкурентоспособности предприятия как «удовлетворительный». Данные выводы требуют разработки рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности предприятия.



### 3. Разработка экономико-организационных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон»

#### 3.1. Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон»

На основании выявленных проблем ООО «Рубикон» представим основные направления обеспечения конкурентоспособности предприятия:

1) разработка и реализация мероприятий, направленных на повышение платежеспособности предприятия и предусматривающих сокращение дебиторской задолженности предприятия и увеличение абсолютно ликвидных активов;

2) совершенствование маркетинговой деятельности в части продвижения продукции в целях увеличения объемов реализации продукции и повышения рентабельности деятельности предприятия;

3) дальнейшая диверсификация деятельности предприятия и увеличение объемов продаж химической продукции.

Рассмотрим первое направление, связанное с разработкой мероприятий, направленных на повышение платежеспособности ООО «Рубикон».

В числе таких мероприятий – мероприятия по сокращению дебиторской задолженности.

Значительная доля дебиторской задолженности создает угрозу не только платежеспособности, но и финансовой устойчивости предприятия, поскольку требует привлечение дополнительных источников финансирования. Для этого можно предложить следующие мероприятия:

- своевременное выявление недопустимых видов дебиторской задолженности (просроченной, неоправданной);

- контроль состояния расчётов с клиентами и поставщиками по отсроченным (просроченным) задолженностям;

- исключение из числа партнеров предприятия дебиторов с низким уровнем платежной дисциплины во избежание длительных задержек оплаты и риска неплатежей;

- формирование условий взыскания дебиторской задолженности (например, оформление товарного кредита, обеспеченного векселем);

- формирование системы скидок за досрочную оплату за поставленный товар.

Политика управления дебиторской задолженностью в ООО «Рубикон» должна представлять собой часть общей политики управления оборотными активами и маркетинговой политики, направленной на расширение объема поставок продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности и обеспечении своевременной ее инкассации.

В качестве действенного метода контроля за состоянием и движением дебиторской, а также и кредиторской задолженности ООО «Рубикон» можно рекомендовать формирование плана движения денежных средств на предстоящий квартал, год (форма аналогична форме отчета о движении денежных средств), позволяющего определить денежные выплаты и денежные поступления для поддержания необходимого уровня платежеспособности предприятия, обеспечить контроль источников поступления денежных средств и направления их расходования.

Второе направление связано с совершенствованием маркетинговой деятельности в части продвижения продукции. При обосновании направлений увеличения прибыли необходимо учитывать отраслевые особенности деятельности предприятия и конъюнктуру рынка, на которой работает предприятие.

В настоящее время предприятие работает на рынке моторного топлива, который характеризуется высоким уровнем конкуренции. Общая тенденция развития компаний, занимающихся продажей моторного топлива, заключается в повышении прибыли за счет расширения ассортимента продукции и сопутствующих расходных материалов. Повышение акцизов на бензин и

дизельное топлива приводит к подорожанию моторного топлива и снижению объемов продаж и выручки предприятия.

Также в целях увеличения объемов реализации продукции необходимо совершенствование маркетинговой деятельности в части продвижения продукции. Продвижение и сбыт продукции имеет важное значение в условиях конкурентной борьбы. Предприятия может рассчитывать на успешную деятельность в том случае, если имеет активных и компетентных реализаторов его товаров и услуг, целостную систему продвижения товаров и услуг к покупателю, агрессивную, творчески разработанную рекламу.

Затраты на продвижение, как правило, достаточно высокие, поэтому нужно взвешенно подходить к выбору средств рекламы.

Особую актуальность в настоящее время приобретает реклама в сети Интернет. С целью увеличения объемов продаж и рентабельности ООО «Рубикон» требуется создание корпоративного сайта и размещение рекламы в сети Интернет.

Один из эффективных способов продвижения товаров предприятия – использование социальных сетей, дающих возможность наладить эффективную коммуникацию между компанией и клиентом, повысить узнаваемость компании, лояльность клиентов, стимулировать рост продаж.

Большинство российских компаний акцентируют свое внимание на продвижении в четырех социальных сетях: Вконтакте, Одноклассники, Instagram и Facebook. Причиной тому является наибольшая активная аудитория, потенциально лояльная к инструментам SMM (Social Media Marketing, SMM).

По данным отчёта компании «Buffer», Facebook является самым популярным каналом для обмена видеоконтентом для бизнеса (81% в 2019 году), на втором месте YouTube (62%) и на третьем месте Instagram (57%) [50].

Facebook – социальная сеть с довольно серьезным контингентом, ее численность – порядка 30 000 активных пользователей в России, возраст – от 20 до 45 лет. При этом аудитория сети лояльна к коммерческим предложениям.

Ядро аудитории Instagram составляют молодые люди в возрасте от 18 до 30 лет. Продвижение в данной сети позволяет обратиться к аудитории более чем в 100 миллионов человек. Кроме того, визуальный контент традиционно является более привлекательным и быстрее воспринимается пользователем.

Рассмотрим третье направление, связанное с диверсификацией деятельности предприятия. Для снижения отраслевых рисков и увеличения объемов продаж выручки и прибыли предприятия осуществляют диверсификацию деятельности. В частности, одним из направлений работы ООО «Рубикон» является увеличение объемов продаж химической продукции.

В настоящее время ООО «Рубикон» осуществляет поставки химических реактивов для ПАО «Тольяттиазот» и ПАО «Куйбышевазот». Поставщиками химических реактивов являются ООО ПХК «Русстайл» и АО «Химреактив».

Большая часть производства химических реактивов направлена на потребление их для научных исследований и химического анализа. Но спросом пользуются также очищенные химические продукты, которые выпускаются для промышленных целей

Емкость внутреннего рынка минеральных удобрений (на котором работают ПАО «Тольяттиазот» и ПАО «Куйбышевазот») имеет тенденцию к увеличению. Стимулирование спроса со стороны российского сельского хозяйства будет продолжаться благодаря реализации государственных программ импортозамещения. Таким образом, развитие предприятий химической промышленности обуславливает наличие спроса на химические реактивы.

В этой связи увеличение объемов продаж химической продукции ООО «Рубикон» позволит увеличить объемы выручки и, как следствие, прибыли и рентабельности. В свою очередь, изменение данных показателей положительно отразится на уровне конкурентоспособности предприятия, повысит ее инвестиционную привлекательность.

### 3.2. Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон»

Проведем оценку разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Рубикон».

1. Оценим эффективность мероприятий по снижению дебиторской задолженности.

В табл. 12 представлена структура дебиторской задолженности предприятия.

Таблица 12

Структура дебиторской задолженности ООО «Рубикон» на 2020 год

Сроки погашения дебиторской задолженности	Значение, тыс. руб.	Доля, %
До 30 дней	773	39,0
Свыше 30 дней	1208	61,0
Итого	1981	100,0

По результатам опроса постоянных покупателей продукции, проведенных сотрудниками ООО «Рубикон», предоставление скидок за досрочную оплату продукции по схеме «2/15 полная 30» (при расчете в течение 15 дней скидка 2%, при оплате с шестнадцатого по тридцатый день - оплачивается полная стоимость товара, свыше тридцати дней - штраф в размере, указанном в контракте) применимо для следующих дебиторов:

- ООО «Корвет Т» (сумма задолженности на 31.12.2020 года составила 106 тыс. руб.);
- ООО «Росвэн» (115 тыс. руб.);
- ООО «Стрела» (81 тыс. руб.);
- ООО «Лайн-Сити» (94 тыс. руб.).

Итоговая сумма дебиторской задолженности, которую можно высвободить из оборота, составит 396 тыс. руб.

Таким образом, исходя из сложившихся хозяйственных отношений ООО «Рубикон» со своими покупателями, реализация мероприятий по снижению

дебиторской задолженности (формирование системы скидок за досрочную оплату товара) по оценкам сотрудников предприятия, может обеспечить сокращение дебиторской задолженности на 396 тыс. руб. (или на 20%).

Дебиторская задолженность ООО «Рубикон» на конец 2020 года составила 1981 тыс. руб. При сокращении на 396 тыс. руб. она составит:

$$1981 - 396 = 1585 \text{ тыс. руб.}$$

Вследствие изменения величины дебиторской задолженности изменится и скорость ее оборота. В 2020 году период оборота дебиторской задолженности ( $P_{дз}$ ) составил:

$$P_{дз} = \frac{360 \cdot 1981}{14543} = 49 \text{ дней}$$

После изменения дебиторской задолженности период оборота составит:

$$P_{дз} = \frac{360 \cdot 1585}{14543} = 39 \text{ дней}$$

Для определения суммы дебиторской задолженности (ДЗ), которая высвобождается в процессе ускорения ее оборота, используем формулу [48]:

$$ДЗ = \frac{В}{360} \cdot (P_{дзф} - P_{дзп}) \quad (2)$$

где,  $P_{дзф}$  – период оборота дебиторской задолженности за отчётный год,

$P_{дзп}$  – период оборота дебиторской задолженности за предыдущий год.

Сумма дебиторской задолженности, которая высвободится в процессе ускорения оборачиваемости, составит:

$$ДЗ = \frac{14543}{360} \cdot (49 - 39) = 404 \text{ тыс. руб.}$$

То есть, при сокращении периода оборота дебиторской задолженности для обеспечения фактической выручки в размере 14543 тыс. руб. потребовалось бы иметь в обороте на 404 тыс. руб. меньше дебиторской задолженности. Соответственно, сумма денежных средств предприятия увеличилась бы на 404 тыс. руб., что положительно отразилось бы на коэффициенте абсолютной ликвидности предприятия.

Фактическое значение коэффициента абсолютной ликвидности в 2020 году составил 0,01. При увеличении денежных средств на 404 тыс. руб. значение коэффициента абсолютной ликвидности ( $K_{а.л.}$ ) составит:

$$K_{а.л.} = \frac{31 + 404}{11620} = 0,04$$

Коэффициент абсолютной ликвидности увеличивается на 0,03 пункта и составит 0,04 пункта.

Таким образом, сокращение величины дебиторской задолженности положительно отразится на платежеспособности предприятия.

2. Проведем оценку эффективности мероприятий по активизации маркетинговой деятельности. С целью разработки эффективной рекламной кампании ООО «Рубикон» требуется создание корпоративного сайта и размещение рекламы в сети Интернет.

Стоимость создания типового корпоративного сайта для организаций малого бизнеса в Тольятти – примерно от 35 тыс. руб. (без НДС).

Для создания сайта можно воспользоваться услугами Веб-студии «Квант», пользующегося хорошей репутацией в Тольятти. В стоимость услуг входит: изучение предметной области и анализ конкурентов; подготовка индивидуальной структуры сайта и макетирование; разработка дизайна; адаптивная верстка под все варианты ПК и мобильные девайсы; программная часть сайта; лицензия 1С-Битрикс; хостинг, оптимизированный под работу 1С-Битрикс; наполнение сайта информацией; первичная поисковая оптимизация.

Кроме этого потребуются затраты на продвижение и поддержку сайта.

Затраты на техническую поддержку сайта составят 7 тыс. руб. (без НДС) в месяц и 84 тыс. руб. за 12 месяцев) (цены Веб-студии «Квант»).

Стоимость продвижения сайта, в зависимости от требуемых результатов, сильно варьируется. Стоимость продвижения сайта по городу Тольятти составит 5 тыс. руб. в месяц без учета НДС, соответственно 60 тыс. руб. в год (цены Веб-студии «Квант»). В стоимость включены: анализ рынка и подбор ключевых слов; разработка рекламной кампании; оптимизация информации для

поисковых систем; вывод сайта на первую страницу поисковых систем по запросам предприятия.

Таким образом, совокупные затраты составят 179 тыс. руб.

Следующее направление – использование социальных сетей для продвижения продукции предприятия. Для этих целей необходимо создать бизнес-аккаунт в Instagram и Facebook и разработать контент-стратегию.

Контент-стратегия продвижения продукции ООО «Рубикон» в Instagram и Facebook должна включать следующие этапы:

- определение целевой аудитории. Целевой аудиторией предприятия являются покупатели моторного топлива, в т.ч. владельцы автомобилей (при этом предприятие реализует продукцию как организациям, так и физическим лицам);

- анализ деятельности основных конкурентов в социальных сетях. Проверка предложений конкурентов производится исходя из территориального фактора. В социальных сетях зарегистрированы многие продавцы моторного топлива в Тольятти. Необходимо оценить предлагаемый контент, манеру его подачи, что позволит найти удачные идеи для контента и формы его подачи аудитории;

- создание концепции визуального оформления страницы. Информация должна помочь потенциальным клиентам определить, чем занимается предприятие. Необходимо наиболее емко, точно и понятно описать деятельность предприятия: «Продажа моторного топлива», «Лучшие цены от поставщиков». На данном этапе необходимо создать стильный логотип сообщества, обложку для профиля, оформление меню, шаблоны для постов из разных рубрик;

- подготовка контент-плана – списка публикаций для бизнес-профиля, блога или сайта. На данном этапе нужно найти оптимальное соотношение между контентом разного типа: продающим, развлекательным, полезным, информационным;



- планирование инструментов и методов привлечения новых подписчиков (таргетированная реклама, реклама в популярных сообществах с большим числом подписчиков, хорошей посещаемостью и активностью (гостевые посты) и т.д.). Социальная сеть Instagram входит в состав Facebook, поэтому рекламная компания на платформе настраивается из рекламного кабинета Facebook;

- определение механизма контроля эффективности продвижения. Необходимо определить, какие показатели аналитики и веб-статистики сообщества и сайта нужно отслеживать.

Реализовать данные этапы можно либо усилиями сотрудников самого предприятия, либо на начальном этапе, учитывая высокую конкуренцию на рынке, прибегнуть к услугам специалистов. Стоимость работ по комплексному продвижению продукции предприятия в Facebook и Instagram: пакет «Старт» составит 13,5 тыс. руб. (без учета НДС) в месяц и 40,5 тыс. руб. за три месяца (цены Веб-студии «Квант»).

Перечень работ включает: разработку стратегии продвижения в соответствии с задачами ООО «Рубикон»; создание и оформление сообществ, персональных аккаунтов; подготовка контента; комьюнити-менеджмент; расширение числа целевой аудитории, стимулирование притока трафика на сайт и целевые страницы.

Таким образом, совокупные затраты на создание корпоративного сайта и рекламную деятельность составят 219,5 тыс. руб.

По мнению специалистов рекламных агентств, рекламная кампания позволит увеличить объемы продаж ООО «Рубикон» примерно – на 13% - 17% (табл. 13).

Возьмем для расчетов средний процент 15%.

Основная выручка ООО «Рубикон» приходится на продажи моторного топлива (68%), доля выручки от реализации химреактивов по итогам 2020 года составила 32%.

Прогноз роста объемов продаж моторного топлива при реализации  
рекламной кампании ООО «Рубикон»

Рекламные агентства	Прогноз роста продаж на 2021 г., %
ООО «Алакрис»	14,0
ООО «Апрель»	15,0
ООО «ПромоСфера»	16,0
ООО «РЕКТОЛ»	17,0
ООО «Ритм»	13,0
Среднее значение	15,0

Представим структуру выручки в табл. 14.

Структура выручки ООО «Рубикон» в 2020 году

Показатели	Итого	Продажи моторного топлива	Продажи химреактивов
Выручка, тыс. руб.	14543	9889	4654
доля в выручке, %	100%	68%	32%
Себестоимость продаж, тыс. руб.	14208	9661	4547
Валовая прибыль, тыс. руб.	335	228	107
Прибыль от продаж, тыс. руб.	335	228	107

ООО «Рубикон» при реализации рекламной кампании может увеличить объемы продаж моторного топлива примерно на 15%.

Проведем расчет прогнозных показателей прибыли.

Выручка от продажи моторного топлива при приросте на 15% составит:

$$9889 \cdot 1,15 = 11372 \text{ тыс. руб.},$$

увеличившись на 1483 тыс. руб.

Совокупные затраты на рекламу составят 119,5 тыс. руб.

Себестоимость продаж (включающая материальные затраты, затраты на оплату труда и накладные расход) увеличится в меньшей степени (на 10%) за счет наличия в структуре постоянных и переменных затрат, плюс 119,5 тыс. руб. на рекламную кампанию:

$$9661 \cdot 1,1 + 119,5 = 10747 \text{ тыс. руб.},$$

увеличившись на 1086 тыс. руб.

В итоге прибыль от продаж моторного топлива увеличится и составит:

$$11372 - 10747 = 625 \text{ тыс. руб.},$$

увеличившись на 387 тыс. руб.

Представим результаты расчетов в табл. 15.

Таблица 15

Прогноз прибыли ООО «Рубикон» при увеличении объемов продаж моторного топлива, тыс. руб.

Показатели	2020 (факт)	2021 (прогноз)	Прирост
Выручка	9889	11372	1483
Себестоимость продаж	9661	10747	1086
Валовая прибыль	228	625	397
Прибыль от продаж	228	625	397

Таким образом, годовой экономический эффект (прирост прибыли) составит 397 тыс. руб.

Рассчитаем срок окупаемости мероприятий по увеличению объемов продаж моторного топлива. Срок окупаемости ( $T_{ок}$ ) рассчитаем по формуле:

$$T_{ок} = \frac{З}{\Delta B} \quad (3)$$

где,  $З$  – затраты на мероприятия,

$\Delta B$  – прирост выручки за счет реализации мероприятий.

Срок окупаемости составит 0,73 года или 8,8 месяца:

$$T_{ок} = \frac{1086}{1483} = 0,73 \text{ года}$$

Также рост выручки и прибыли от продаж моторного топлива приведет к увеличению общей выручки и общей прибыли предприятия. А это, в свою очередь, приведет к увеличению показателей доходности предприятия.

3. Проведем оценку эффективности увеличения объемов продаж химической продукции.

В 2020 году российские производители минеральных удобрений нарастили поставки на внутренний рынок на 20,4%, до 11,5 млн тонн (в

физическом весе) [53]. Расширение отечественного производственного потенциала по выпуску минеральных удобрений в 2021 году будет осуществляться за счет реализации ряда инвестиционных проектов.

ООО «Рубикон» поставляет ПАО «Куйбышевазот» и ПАО «Тольяттиазот» химреактивы, используемые в лабораториях и в химических реакциях при производстве некоторых видов продукции.

В ПАО «Куйбышевазот» в 2021 году завершается строительство производства сульфат нитрат аммония, а также производства улучшенного олеума и серной кислоты. Увеличение объемов производства сульфат нитрат аммония позволит увеличить портфель заказов на поставку дифениламин-4-сульфоуксусной натриевой соли, метилэтилкетона и тиогликолевой (меркаптоуксусной) кислоты. В 2020 году портфель заказов ООО «Рубикон» составил 2833 тыс. руб., в 2021 году подписан договор на поставку дифениламин-4-сульфоуксусной натриевой соли и тиогликолевой (меркаптоуксусной) кислоты и на сумму 2683 тыс. руб., ведутся переговоры на поставку метилэтилкетона на сумму 1062 тыс. руб. В итоге портфель заказов должен составить 3745 тыс. руб.

В ПАО «Тольяттиазот» в 2021 году завершается техническое перевооружение агрегата карбамида, что позволит повысить качество продукции и увеличить производительность. В свою очередь, увеличение объемов производства карбамида позволит увеличить портфель заказов на поставку гидразина солянокислого и дефинилкарбазона. В 2020 году портфель заказов ООО «Рубикон» составил 1821 тыс. руб., в 2021 году подписан договор на поставку гидразина солянокислого и дефинилкарбазона на сумму 2072 тыс. руб.

Таким образом, совокупный портфель заказов ООО «Рубикон» в 2021 году может составить 5817 тыс. руб., увеличившись на 25% по сравнению с 2020 годом. Финансовые возможности ООО «Рубикон» позволяют увеличить объемы продаж химических реактивов на 25%.

Проведем расчет прогнозных показателей прибыли.

Прогнозная выручка от продажи химреактивов составит 5817 тыс. руб., увеличившись на 1163 тыс. руб. (прирост 25%).

Себестоимость продаж (включающая материальные затраты, затраты на оплату труда и накладные расходы) увеличится в меньшей степени (на 12%) за счет наличия в структуре постоянных и переменных затрат:

$$4547 \cdot 1,12 = 5092 \text{ тыс. руб.},$$

увеличившись на 546 тыс. руб.

В итоге прибыль от продаж химреактивов увеличится и составит:

$$5817 - 5092 = 725 \text{ тыс. руб.},$$

увеличившись на 618 тыс. руб.

Представим результаты расчетов в табл. 16.

Таблица 16

Прогноз прибыли ООО «Рубикон» при увеличении объемов продаж химреактивов, тыс. руб.

Показатели	2020 (факт)	2021 (прогноз)	Прирост
Выручка	4654	5817	1163
Себестоимость продаж	4547	5092	545
Валовая прибыль	107	725	618
Прибыль от продаж	107	725	618

Таким образом, годовой экономический эффект (прирост прибыли) составит 618 тыс. руб.

Рассчитаем срок окупаемости мероприятий по увеличению объемов продаж химреактивов:

$$\text{Ток} = \frac{545}{1163} = 0,47 \text{ года}$$

Срок окупаемости составит 0,47 года или 5,6 месяца.

Представим в сводной таблице 17 показатели эффективности мероприятий по увеличению объемов продаж предприятия.

Сводная таблица показателей экономической эффективности  
мероприятий по увеличению объемов продаж ООО «Рубикон»

Мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Дополнительная выручка, тыс. руб.	Годовой эффект, тыс. руб.	Срок окупаемости, год
Увеличение объемов продаж моторного топлива	1086	1483	397	0,73
Увеличение объемов продаж химреактивов	545	1163	618	0,47

Рост выручки и прибыли от продаж моторного топлива и химреактивов приведет к увеличению общей выручки и общей прибыли предприятия.

Увеличение общей выручки составит:

$$1483 + 1163 = 2646 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение общей себестоимости составит:

$$1086 + 545 = 1631 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение общей прибыли от продаж составит:

$$397 + 618 = 1015 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, совокупный годовой экономический эффект (прирост прибыли) составит 1015 тыс. руб. Это приведет к росту показателей рентабельности. Представим результаты расчетов в табл. 18.

Прогноз показателей рентабельности ООО «Рубикон»

Показатели	2020 г. (факт)	2021 г. (прогноз)	Прирост
Выручка, тыс. руб.	14543	17189	2646
Себестоимость продаж, тыс. руб.	14208	15839	1631
Валовая прибыль, тыс. руб.	335	1350	1015
Прибыль от продаж, тыс. руб.	335	1350	1015
Рентабельность продаж, %	2,30	7,9	5,6
Рентабельность продукции, %	2,36	8,5	6,2

Рентабельность продаж увеличится на 5,6%, а рентабельность продукции – на 6,2%.

Рост показателей рентабельности отражает эффективность предложенных рекомендаций.

Запланированные мероприятия эффективны и способствуют росту конкурентоспособности предприятия. Рассчитаем прогнозные показатели конкурентоспособности ООО «Рубикон» и представим их в табл. 19.

Таблица 19

Прогноз уровня конкурентоспособности ООО «Рубикон» в 2021 г.

Показатели	Весовой коэффициент	Баллы	Баллы с учетом весов
<b>Конкурентоспособность продукции</b>			
Цена	0,08	7	0,56
Качество	0,08	9	0,72
Итого	-	-	1,28
<b>Качество трудовых ресурсов</b>			
Квалификация персонала	0,1	9	0,9
Текучесть кадров	0,07	10	0,7
Итого	-	-	1,6
<b>Менеджмент</b>			
Опыт управления	0,06	9	0,54
Имидж предприятия	0,1	6	0,6
Итого	-	-	1,14
<b>Обеспеченность материальными ресурсами</b>			
Обеспеченность основными средствами	0,06	7	0,42
Обеспеченность собственными оборотными средствами	0,06	0	0,0
Итого	-	-	0,42
<b>Качество системы сбыта</b>			
Качество продвижения продукции	0,11	8	0,88
Рентабельность продаж	0,08	5	0,4
Итого	-	-	1,28
<b>Финансовое состояние</b>			
Платежеспособность	0,1	1,5	0,15
Финансовая устойчивость	0,1	1,5	0,15
Итого	-	-	0,3
Всего	1	-	6,02

Итоговая сумма баллов составила 6,02, что показывает конкурентоспособность предприятия на уровне «средняя».

Таким образом, в работе для обеспечения конкурентоспособности ООО «Рубикон» обоснованы следующие направления: разработка и реализация мероприятий, направленных на повышение платежеспособности (за счет

сокращения дебиторской задолженности); разработка эффективной рекламной кампании; диверсификация деятельности предприятия.

В работе представлена оценка эффективности мероприятий по оптимизации дебиторской задолженности. В результате коэффициент абсолютной ликвидности увеличивается на 0,03 пункта и составит 0,04 пункта.

В работе также представлена оценка эффективности мероприятий по увеличению объемов продаж моторного топлива и химической продукции. Результаты расчета показывают, что рентабельность продаж увеличится на 5,6%, а рентабельность продукции – на 6,2%.

Таким образом, запланированные мероприятия эффективны и способствуют росту конкурентоспособности предприятия.



## Заключение

Ключевым понятием при изучении и оценке деятельности любого хозяйствующего субъекта является понятие конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой его способность удерживать существующие и завоевывать новые позиции на рынке на основе создания и предоставления потребителям продукции (работ, услуг), обладающей более высокой ценностью по сравнению с продукцией (работами, услугами) конкурентов. В основе конкурентоспособности предприятия – конкурентные преимущества, обеспечивающие предприятию уникальное рыночное положение, на длительное время выгодно отличающее его от конкурентов.

Конкурентоспособность предприятия является величиной многофакторной, и будет определяться комбинациями различных факторов. Причем, внешние и внутренние факторы могут оказывать на уровень конкурентоспособности предприятия как положительное, так и отрицательное влияние: при положительном влиянии факторов, они становятся конкурентными преимуществами для предприятия, а при отрицательном воздействии – становятся конкурентными проблемами.

В экономической литературе и на практике для оценки конкурентоспособности предприятия предлагаются различные методы, которые можно систематизировать в виде следующих укрупненных групп: качественные и количественные методы, графические, матричные, расчетные. Выбор определенного метода обуславливается доступностью информации, уровнем квалификации менеджеров.

В работе проведена оценка конкурентоспособности ООО «Рубикон». Основным видом деятельности предприятия является торговля твердым, жидким и газообразным топливом (моторным топливом), дополнительный вид деятельности – торговля химическими продуктами.

Результаты оценки позволяют сформулировать следующие выводы.

Результаты анализа динамики активов ООО «Рубикон» показывает, что стоимость имущества ООО «Рубикон» в 2019 году уменьшилась на 2925 тыс. руб., в 2020 году - на 1181 тыс. руб., что свидетельствует о сокращении операционной деятельности предприятия.

Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами показывает, что предприятие обеспечено необходимыми для осуществления операционной деятельности основными фондами, однако испытывает дефицит собственных оборотных средств.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами показывает, что на предприятии отсутствует текучесть кадров, среднемесячная заработная плата сотрудников предприятия превышает уровень среднемесячной заработной платы в регионе. Однако, результаты оценки эффективности использования трудовых ресурсов свидетельствуют о снижении производительности труда.

Результаты анализа динамики выручки показывают, что на протяжении всего анализируемого периода выручка сокращается, это обусловлено снижением объемов продаж вследствие снижения платежеспособного спроса. Вследствие сокращения выручки показатели прибыли снизились.

Сильной стороной предприятия является высокое качество реализуемой продукции. Цены на реализуемую продукцию устанавливаются на уровне среднерыночных. Однако, управление сбытовой политикой предприятия ведется недостаточно эффективно, каналы распространения и продвижения используются не полностью, практически отсутствует рекламная компания.

Проведенный анализ ликвидности баланса показал, что баланс предприятия не является абсолютно ликвидным, поскольку наиболее ликвидные активы не покрывают наиболее срочные обязательства. Также у предприятия наблюдается дефицит собственных оборотных средств. Значения коэффициентов ликвидности не соответствуют нормативным, что свидетельствует о низком уровне платежеспособности предприятия. Анализ показателей финансовой устойчивости предприятия на конец анализируемого периода свидетельствует о финансовой зависимости предприятия.

Сокращение выручки привело к замедлению скорости оборачиваемости средств, вложенных в предприятие, сокращение прибыли привело к снижению рентабельности предприятия, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

Интегральный показатель оценки конкурентоспособности ООО «Рубикон» характеризует уровень конкурентоспособности предприятия как «удовлетворительный». Данные выводы требуют разработки рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Рубикон» обоснованы следующие направления: разработка и реализация мероприятий, направленных на повышение платежеспособности (за счет сокращения дебиторской задолженности); разработка эффективной рекламной кампании; диверсификация деятельности предприятия.

В работе представлена оценка эффективности мероприятий по оптимизации дебиторской задолженности. В результате коэффициент абсолютной ликвидности увеличивается на 0,03 пункта и составит 0,04 пункта. Результаты оценки эффективности мероприятий по увеличению объемов продаж моторного топлива и химической продукции показывают, что рентабельность продаж увеличится на 5,6%, а рентабельность продукции – на 6,2%.

В результате реализации разработанных мероприятий прогнозное значение интегрального показателя оценки конкурентоспособности ООО «Рубикон» будет характеризовать уровень конкурентоспособности предприятия как «средний».

Таким образом, запланированные мероприятия эффективны и способствуют росту конкурентоспособности предприятия.

## Библиографический список

1. Гражданский кодекс РФ. Часть первая. От 30.11.1994 г. №51-ФЗ (ред. от 09.03.2021) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
2. Федеральный Закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021). [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/)
3. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/)
4. Авдеева, В.И. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / В.И. Авдеева, О.И. Костина, Н.Н. Губернаторова. – М.: Кнорус, 2019. – 382 с.: ил.
5. Авдеева, Е.С. Стратегия диверсификации как средство достижения долгосрочной конкурентоспособности [Текст] / Е.С. Авдеева, В.В. Миронова, А.Е. Резник // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 14. – С. 2143-2152.
6. Алейникова, А.И. Факторы, влияющие на выбор конкурентной стратегии предприятия [Текст] / А.И. Алейникова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. - №5. – С. 87-89.
7. Анализ финансовой отчетности: учебник [Текст] / Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации; под ред. М. А. Вахрушиной. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 433 с.: ил.
8. Анцупов, А.Я. Стратегическое управление: монография. [Текст] / А.Я. Анцупов. - Изд. 4-е, испр. и перераб. – М.: Проспект, 2020. - 343 с.: ил.
9. Борщева, А.В. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.В. Борщева, С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 1 (9). – С. 6-12.

10. Бутова, Т.Г. Теоретические основы управления маркетингом [Текст]: учебник / Т.Г. Бутова, А. А. Казаков, А. Н. Жираткова. – М.: Проспект, 2017. – 153 с.: ил.

11. Воронов, Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д. С. Воронов // Современная конкуренция. – 2015. – Том 9. №1 (49). – С. 39-53.

12. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов / Т. И. Григорьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 486 с. – (Высшее образование): ил., табл.

13. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / В.М. Джуха, И.С. Штапова, Н.П. Жуковская. – М.: КноРус, 2018. - 282 с.: ил.

14. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент [Текст]. – М.: КНОРУС, 2018. – 314 с.: ил., табл.

15. Емадаков Р.Ю. Анализ факторов формирования конкурентоспособности предприятия / Р.Ю. Емадаков // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». – 2018. Т. 4. № 1. – С. 68–78.

16. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений [Текст]: учебник для подготовки магистров / О.В. Ефимова. – 6-е изд., испр. – М.: Изд-во Омега-Л, 2018. - 348 с.: ил., табл.

17. Жилкина, А.Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов [Текст] / А.Н. Жилкина. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 285 с.: ил., табл.

18. Иовлева, О.В. Конкурентоспособность предприятий [Текст]: учебное пособие / О.В. Иовлева. – Екатеринбург: Изд. Дом «Ажур», 2017. – 125 с.: ил.

19. Исайченкова, В.В. Обеспечение повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях цифровой экономики / В.В. Исайченкова // Век качества. – 2019. – №2. – С. 91-105.

20. Казакова, Н.А. Финансовый анализ [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 470 с.: ил., табл.

21. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум для вузов [Текст] / А. П. Карасев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 315 с. – (Высшее образование): ил., табл.
22. Ковалев, В.В. Корпоративные финансы [Текст]: учебник / В.В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2018. - 638 с.: ил., табл.
23. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст]: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Келлер; пер. с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 479 с.: ил., табл. - (Серия «Классический зарубежный учебник»).
24. Кровец, О.А. Классификация методов оценки конкурентоспособности промышленного предприятия / О. А. Кровец // Актуальные проблемы авиации и космонавтики – 2017. – Том 3. – С. 636-638.
25. Куинн, Д.Б. Стратегический процесс: Концепции, проблемы, решения [Текст] / Д.Б. Куинн, С. Гошал. – М.: Проспект, 2017. – 472 с.: ил.
26. Лазарева, О.С. Конкурентоспособность: управление и оценка [Текст]: учебное пособие / О.С. Лазарева, Е.В. Чмышенко, Е.Г. Чмышенко. - Оренбург: Пресса, 2017. - 243 с.: ил.
27. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 927 с.: ил. - (МВА классика).
28. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие организации [Текст]: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачинина. – М.: КНОРУС, 2017. - 283 с.: ил.
29. Леонтьев, В.Е. Корпоративные финансы [Текст]: учебник / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 354 с.: ил., табл.
30. Локтева Е.Ю. Стратегия выбора мероприятий для повышения конкурентоспособности компании [Текст] / Е.Ю. Локтева // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 5. – С. 723-732.

31. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент. В 2 ч. Ч.1 Основные понятия, методы и концепции [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.Я. Лукасевич. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 377 с.: ил., табл.

32. Меркулина, И.А. Конкурентные преимущества современной фирмы [Текст]: учебное пособие / И.А. Меркулина. – М.: Дашков и К°, 2017. – 122 с.: ил., табл.

33. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – СПб.: Диалектика, 2019. – 665 с.: ил., табл.

34. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст]: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2017. –194 с.: ил., табл.

35. Оленникова, О.В.  
Конкурентные преимущества и конкурентные стратегии розничного торгового предприятия [Текст]: монография / О.В. Оленникова, Р.А. Юрик. – М.: Авторская Мастерская, 2018. - 140 с.: ил., табл.

36. Орехов, С.А.. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст]: учебник / С.А. Орехов, Н.И. Решетько, Д.Д. Богданов; под общ. науч. ред. Орехова С.А. – М.: Технологии стратегического менеджмента, 2017. – 237 с.: ил., табл.

37. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник и практикум / Т. В. Погодина. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 351 с.: ил., табл.

38. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 606 с.: ил., табл.

39. Розанова, Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы [Текст]: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 343 с. – (Высшее образование). ил., табл.

40. Романов, Е.В. SWOT-анализ: от стратегии организации к стратегии личностного роста [Текст] / Е.В. Романов, Т.В. Дроздова, Е.В. Романова // Перспективы науки и образования. – 2018. – № 6 (36). – С. 246-253.

41. Салихова, Р.Р. Управление конкурентоспособностью торговых организаций [Текст]: монография / Р.Р. Салихова, Р.Р. Дыганова. – М.: РУСАЙНС, 2016. - 190 с.: ил., табл.

42. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю. Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 139 с.: табл. - Библиогр.

43. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент [Текст]: искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2012. - 576 с.: ил.

44. Управление конкурентоспособностью [Текст]: учебник для вузов для вузов / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 407 с.: табл. - Библиогр. в кн.

45. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – М.: Дело, 2019. - 368 с.: ил., табл.

46. Фомичев, В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью [Текст]: учебник / В.И. Фомичев. – М.: Юрайт, 2020. – 154 с.: ил., табл. - (Высшее образование).

47. Чернышева, А.М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1 [Текст]: учебник и практикум для вузов / А.М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 244 с. – (Высшее образование). ил., табл.

48. Шадрина, Г.В. Управленческий и финансовый анализ [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.В. Шадрина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 316 с.: ил., табл.

49. Юкласова, А.В. Сущность конкурентоспособности, конкурентные преимущества и стратегии конкурентоспособности / А.В. Юкласова // Вестник



Самарского университета. Экономика и управление. – 2017. – Том 8, № 1. – С. 17-19.

50. Отчет Buffer: State of social report, 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://buffer.com/state-of-social-2019/>

51. Самарская область в цифрах. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values\\_so/](https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values_so/)

52. Бухгалтерская отчетность ООО «Рубикон» за 2018–2020 годы.

53. Удобрения хорошо легли. Газета Коммерсант. 27.01.2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4662495>



Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Добавочный капитал	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5254	5986	6964
Итого по разделу III	1300	5264	5996	6974
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	-	-	-
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	-	-	438
Кредиторская задолженность	1520	11620	12069	13578
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	11620	12069	14016
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>16884</b>	<b>18065</b>	<b>20990</b>



## Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 2019 г.

Организация	ООО «Рубикон»	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		0710003		
Вид деятельности	торговля твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами	по ОКВЭД	2019	12	31
Организационно-правовая форма/ форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная	ОКОПФ/ОКФС	78253334		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	6315221371		
Местонахождение (адрес): 445009, Россия, Самарская область, г. Тольятти, ул. Новозаводская, д. 55			46.71		
			65	16	
			384		

Наименование показателя	код	За январь-декабрь 2019 г.	За январь-декабрь 2018 г.
Выручка	2110	18026	21387
Себестоимость продаж	2120	(17464)	(20675)
Валовая прибыль (убыток)	2100	562	712
Коммерческие расходы	2210	-	-
Управленческие расходы	2220	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	562	712
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	-	(126)
Прочие доходы	2340	351	471
Прочие расходы	2350	(815)	(849)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	98	208
Текущий налог на прибыль	2410	(15)	(31)
Чистая прибыль (убыток)	2400	83	177

Наименование показателя	код	За январь-декабрь 2019 г.	За январь-декабрь 2018 г.
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
Совокупный финансовый результат периода	2500	83	177

## Показатели рентабельности предприятия [20]

Наименование показателя	Порядок расчета	Характеристика
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж : Выручка · 100%	Показывает объем прибыли, приходящейся на один рубль выручки
Рентабельность продукции	Прибыль от продаж : Затраты на производство и сбыт продукции · 100%	Показывает объем прибыли, приходящейся на один рубль затрат
Рентабельность активов	Чистая прибыль : Средняя стоимость активов · 100%	Отражает эффективность использования всего имущества хозяйствующего субъекта
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль : Средняя величина собственного капитала · 100%	Отражает эффективность использования собственного капитала

Средняя величина капитала и его составляющих для расчета показателей определяется по балансу по формуле средней арифметической.

Группировка активов и пассивов для анализа ликвидности баланса [16]

Группировка активов по степени ликвидности:		Группировка пассивов по степени срочности:	
А1	Наиболее ликвидные активы (денежные средства, финансовые вложения на срок до 12 месяцев)	П1	Наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность)
А2	Быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	П2	Краткосрочные пассивы (краткосрочные займы и кредиты, задолженность перед участниками по выплате доходов, прочие краткосрочные обязательства)
А3	Медленно реализуемые активы (запасы, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), НДС, прочие оборотные активы)	П3	Долгосрочные пассивы (долгосрочные обязательства, доходы будущих периодов, оценочные обязательства)
А4	Трудно реализуемые активы (внеоборотные активы)	П4	Постоянные или устойчивые пассивы (капитал и резервы)

Баланс считается абсолютно ликвидным при следующих соотношениях:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4 .$$

## Показатели платежеспособности предприятия [22]

Наименование показателя	Порядок расчета	Норматив	Характеристика
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы : Краткосрочные обязательства	$\geq 2$	Показывает, сколько рублей оборотных активов приходится на один рубль краткосрочных обязательств
Коэффициент быстрой ликвидности	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) : Краткосрочные обязательства	$\geq 0,7$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет быстрореализуемых активов
Коэффициент абсолютной ликвидности	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) : Краткосрочные обязательства	$\geq 0,25$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Собственные оборотные средства : Оборотные активы	$\geq 0,1$	Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств
Собственные оборотные средства (СОС)	Оборотные активы – Краткосрочные обязательства	$> 0$	Показывает часть собственного капитала, являющуюся источником финансирования оборотных активов



## Показатели финансовой устойчивости предприятия [29]

Наименование показателя	Порядок расчета	Норматив	Характеристика
Коэффициент концентрации собственного капитала	Собственный капитал : Валюта баланса	$\geq 0,5$	Характеризует долю собственных средств в структуре совокупного капитала
Коэффициент маневренности собственного капитала	СОС : Собственный капитал	0,2-0,5	Показывает часть собственного капитала, вложенного в оборотные активы
Коэффициент концентрации заемного капитала	Заемный капитал : Валюта баланса	$\leq 0,5$	Показывает долю заемных средств в структуре совокупного капитала
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Заемный капитал : Собственный капитал	$\leq 1$	Показывает, сколько заемных средств привлечено на 1 руб. вложенных в активы собственных средств

## Показатели оценки деловой активности предприятия [17]

Наименование показателя	Порядок расчета	Характеристика
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	Выручка : Средняя величина совокупных активов	Характеризует скорость оборота совокупных активов
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Выручка : Средняя величина собственного капитала	Характеризует скорость оборота собственного капитала
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Выручка : Средняя величина оборотных активов	Характеризует скорость оборота текущих средств
Коэффициент оборачиваемости запасов	Себестоимость продаж : Средняя величина запасов	Показывает количество оборотов средств, авансированных в запасы
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка : Средняя величина дебиторской задолженности	Показывает количество оборотов средств в дебиторской задолженности за отчетный период
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Себестоимость продаж : Средняя величина кредиторской задолженности	Показывает динамику коммерческого кредита, предоставляемого хозяйствующему субъекту