

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 Маркетинг в торговой деятельности

код и наименование специальности

Оценка конкурентоспособности предприятия сферы продаж строительного  
оборудования и материалов

тема

Научный руководитель	_____	<u>к.э.н., доцент</u>	<u>Л.В. Юшкова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>А.В. Украинский</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____		<u>Л. В. Юшкова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2018

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему: «Оценка конкурентоспособности предприятия сферы продаж строительного оборудования и материалов (на материалах ООО «Грот и К»») состоит из 75 страниц текста, 32 таблицы, 12 рисунков, 5 приложения, 46 литературных источников.

В структуру выпускной квалификационной работы входят: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ,  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПЕРСОНАЛА, КОНКУРЕНТНЫЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВА, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ.**

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия сферы продаж строительного оборудования и материалов.

Объект исследования – предприятие ООО «Грот и К».

Цель выпускной квалификационной работы – оценка конкурентоспособности предприятия сферы продаж строительного оборудования и материалов.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- исследовать теоретические и методические основы оценки конкурентоспособности предприятия;
- провести оценку конкурентоспособности ООО «Грот и К»;
- проанализировать факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия и его конкурентные преимущества;
- оценить позиции предприятия ООО «Грот и К» в условиях конкурентной среды, выбрать конкурентную стратегию.

Итогом проведенного исследования конкурентоспособности предприятия сферы продаж строительного оборудования и материалов стало выявление конкурентоспособности предприятия, выявление обладаемыми конкурентными преимуществами, выбор конкурентной стратегии и путей предприятия ООО «Грот и К» по развитию системы конкурентных преимуществ.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 «Конкурентоспособность предприятия» как научная экономическая категория .....	9
1.2 Обобщающий анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия .....	15
1.3 Процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия.....	19
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ГРОТ И К» .....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Грот и К».....	27
2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «Грот и К» на основе методики «эффективной конкуренции».....	34
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Грот и К» на основе методики «многоугольник конкурентоспособности» .....	52
ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ГРОТ И К» НА ОСНОВЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ .....	57
3.1 Программа формирования конкурентных преимуществ ООО «Грот и К» ..	57
3.2 Экономическое обоснование программы формирования конкурентных преимуществ ООО «Грот и К» .....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется необходимостью формирования и развития конкурентных преимуществ торговых предприятий в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Сфера услуг относится к важнейшим видам деятельности, связанным с функционированием и развитием всех отраслей экономики, удовлетворением жизненно важных потребностей человека. Оценка современного состояния сферы торговли и услуг свидетельствует о ее недостаточном развитии относительно потребностей национальной экономики. Будучи крупной социально - экономической системой, она утратила свои прежние конкурентные позиции. Для того чтобы организации сферы торговли и услуг обладали значительной степенью конкурентоспособности, реализовывали свои цели и задачи, развивались и имели возможность увеличивать рыночные доли на рынке услуг, им необходимо все свои стратегические цели и оперативные решения направлять на формирование и наращивание конкурентных преимуществ.

Понятие «конкурентоспособность» занимает основополагающее и центральное место в теории маркетинга, так как, во-первых, ее формирование и развитие возможно только лишь в среде конкуренции, а, во-вторых, оно является целью конкурентной стратегии и выступают ключевым фактором как конкурентного преимущества производителя услуг, так и его конкурентной рациональности. Признавая определенную разработанность теории конкуренции, следует отметить, что в ней не в полной мере разработана теоретическая и методическая база формирования и развития конкурентных преимуществ производителей услуг на базе оценок конкурентоспособности.

Предметом исследования выступают инструменты оценки конкурентоспособности предприятия торговли, а объектом исследования является ООО «Грот и К».

Целью выпускной квалификационной работы является формирование инструментов повышения конкурентоспособности предприятия сферы продаж строительного оборудования и материалов.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть понятие «конкурентоспособность предприятия» как научную экономическую категорию;
- провести обобщающий анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия;
- описать процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия;
- оценить конкурентоспособность ООО «Грот и К» на основе методик эффективной конкуренции и многоугольника конкурентоспособности;
- составить программу формирования конкурентных преимуществ ООО «Грот и К»;
- привести экономическое обоснование программы формирования конкурентных преимуществ ООО «Грот и К».

Теоретические и методологические проблемы формирования конкурентных преимуществ организаций, рассматривались в работах отечественных и зарубежных учёных - экономистов, таких как: Г.Л. Азоев, В. Андрианов, И. Ансофф, Е. Арефьева, А. Баландин, О. Богомолов, З. Большаков, О. Виханский, Е. Голубкова, А. Градов, П. Завьялов, Б. Карлофф, Ю. Куренков, Д. Лаллок, Е. Лавренова, Ж Ламбен, Р. Мэтьюз, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдинов, Г. Хэмел, А. Челенков и др.

Первая глава раскрывает теоретические и методические основы формирования конкурентоспособности предприятия. Описывает понятие конкурентоспособности с позиции экономической категории. Также в первой главе приводится обобщающий анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия и описывается процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Во второй главе нами приведен анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Грот и К» на основе двух различных методик: эффективной конкуренции и многоугольник конкурентоспособности.

Третья глава посвящена повышению конкурентоспособности ООО «Грот и К» на основе конкурентных преимуществ. Составлена программа формирования конкурентных преимуществ ООО «Грот и К» и приведены расчеты экономического обоснования эффективности предложенной программы формирования конкурентных преимуществ.

Основные положения выпускной квалификационной работы бакалавра докладывались на следующих конференциях: XV Всероссийская научно-практическая конференция (студентов, бакалавров и магистров) аспирантов, молодых ученых и специалистов «Теория и практика коммерческой деятельности» с докладом на тему: «Влияние новых условий развития экономики на обеспечение конкурентоспособности субъектов коммерческой деятельности»; XVIII Всероссийская научно-практическая конференция (студентов, бакалавров и магистров) аспирантов, молодых ученых и специалистов «Теория и практика коммерческой деятельности» с докладом на тему: «Оценка конкурентоспособности и обоснование направлений формирования конкурентных преимуществ (на примере ООО «Грот и К»)»;

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 75 страниц. Работа проиллюстрирована 12 рисунками; 32 таблицами; 5 приложениями. Список использованных источников включает в себя 46 источников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 «Конкурентоспособность предприятия» как научная экономическая категория

Для чёткого понимания определения конкурентоспособности предприятия как отдельной самостоятельной экономической категории необходимо провести критический анализ трактовки различными авторами данного понятия.

Конкуренция превращает потребителя в индикатор предпринимательской деятельности, поэтому существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает его по-своему. В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации [33].

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [32].

Ивахник Д. Е. «Конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [38].

Эти авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков:

- выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;

- основной акцент делается на сопоставление показателей конкурентов, в то время как вне поля зрения остается проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды;

- отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения [30].

На понятие «конкурентоспособность предприятия» оказывает влияние и тот факт, что само предприятие может выступать как:

- товар, имеющий рыночную стоимость на фондовых рынках (курс акций, рыночная стоимость бизнеса);

- товар, имеющий инвестиционную стоимость на рынке капиталов (стоимость инвестиций в существующий бизнес и его диверсификацию) [34].

Различие требований, предъявляемых к предприятию субъектами рынка: потребителями, конкурентами, инвесторами, структурами управления более высокого уровня (отрасль, регион, кластер, государство), меняет и перечень показателей, используемых для оценки уровня конкурентоспособности, что должно, в свою очередь, найти отражение в понятийном аппарате определения «конкурентоспособность предприятия» (таблица 1.1).



Таблица 1.1 – Анализ понятийного аппарата определения конкурентоспособности предприятия

Определение	Автор
это комплексная социально-экономическая характеристика фирмы за определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, отражающая уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной и ресурсной	Азоев Г.Л.
это ее способность вести эффективную организационно-сбытовую деятельность и тем самым противостоять конкурентам. Критерием эффективности этой деятельности может служить прибыль и другие коммерческие показатели	Печенкин А. Фомин В.
это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкретных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности организационно-сбытовой деятельности	Максимова И.В.
характеризует способность и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции	Юданов А.Ю.
это способность функционировать эффективно или же предоставлять потребителю конкурентоспособные товары и услуги	Кротков А.М.
это способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке	Фатхутдинов Р.А.
это характеристика потенциальных возможностей фирмы обеспечивать доходность своего бизнеса в долгосрочной перспективе	Симионова Н.Е.
характеризует экономическую ситуацию, включая проектные, производственные, распределительные и потребительские	Светульников С.Г.

Составлено автором по [33, 44, 45]

По результатам проведенного исследования было определено, что большинство авторов не рассматривают понятие «конкурентоспособности предприятия» с точки зрения занимаемой доли рынка и конкурентоспособности продукции, выпускаемой или реализуемой предприятием. Такой подход является не совсем точным с точки зрения экономической сущности, что оказывает влияние на такую категорию как конкурентоориентированность предприятия.

Конкурентоориентированность предприятия – особый тип экономического мышления управленческих кадров предприятия, направленный на обеспечение постоянного развития предприятия, продвижения и успеха на рынке, и овладение соответствующими технологиями и методами конкурентирования с другими предприятиями.

Понятие «конкурентоориентированность предприятия» отличается от понятия «конкурентоспособность предприятия», прежде всего, тем, что оно

представляет собой результат комплексного влияния на объект конкурентоориентирования со стороны внешней среды (рисунок 1.1).

Конкурентоориентированность организации – это процесс, предшествующий формированию ее конкурентоспособности. Под конкурентоспособностью понимается способность максимального расширения собственных возможностей с целью реализации интеграционного ресурсного потенциала и упрочения позиций на рынке, получения максимальной прибыли и удовлетворение потребностей населения в товарах (услугах).



Рисунок 1.1- Модель механизма обеспечения конкурентоориентированности предприятия, [44]

Процесс конкурентоориентирования - это комплексное воздействие на компанию со стороны внешней среды для осознания положения в конкурентной среде, формирования уникального вектора организационного поведения и стремления постоянно совершенствовать собственные результаты.

Конкурентоориентированность – это уникальный вектор организационного поведения, максимально задействующий ресурсный потенциал предприятия и корректирующий цели для выхода на новую итерацию развития (рисунок 1.2).

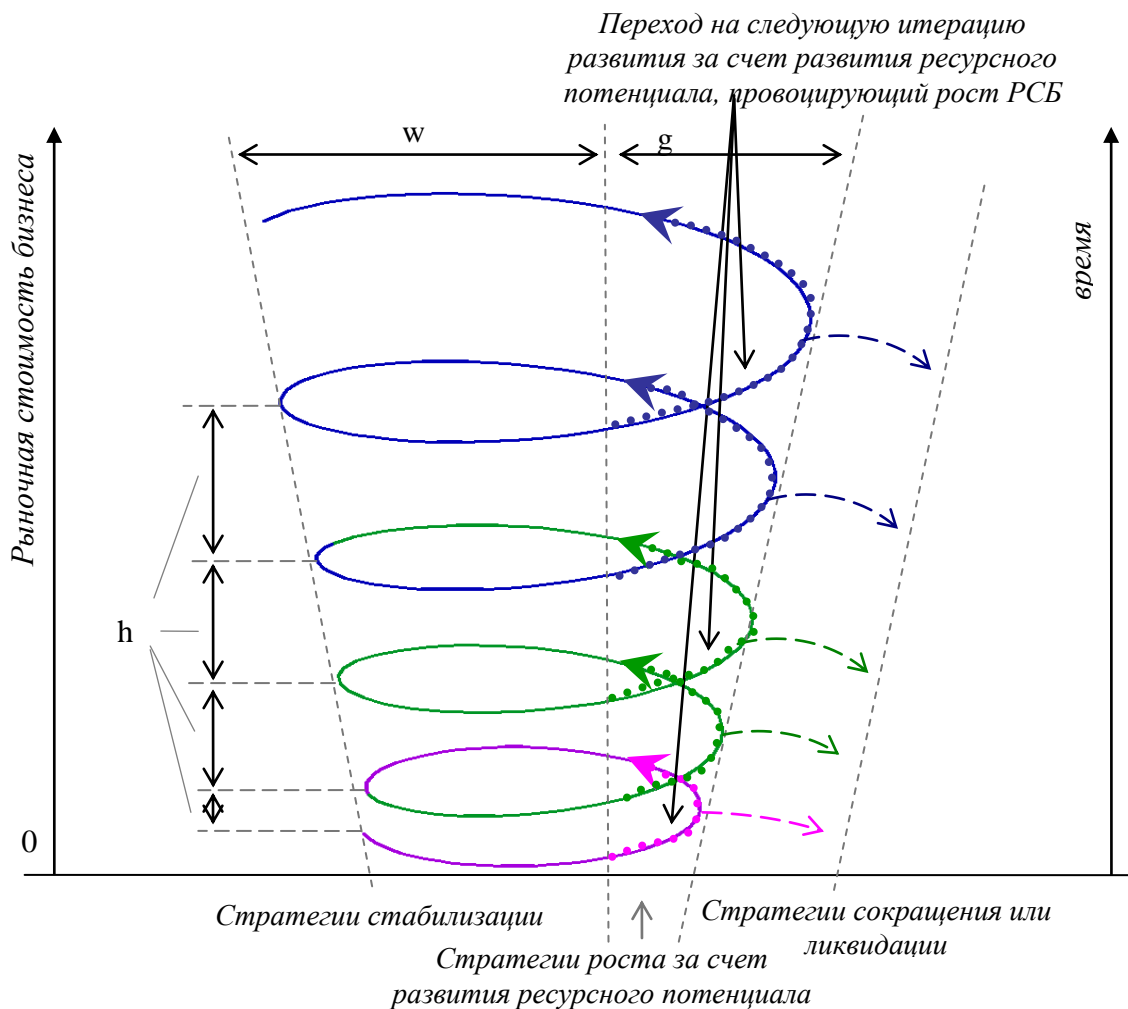


Рисунок 1.2 – Спираль развития предприятия на основании механизма конкурентоориентированности [43]

Развитие организации можно представить в виде спирали, при этом, чем старше организация, тем стабильнее ее развитие и тем больше величина  $w$  (от англ. width - ширина) – длительность пребывания в стадии стабилизации - наиболее комфортная и предпочтительная стадия, на которой компания получает дивиденды роста, накапливает силы и ресурсы для перехода на следующую итерацию развития. Переход на следующую итерацию развития осуществляется за счет активизации ресурсного потенциала, что провоцирует рост рыночной стоимости бизнеса. Продолжительность стадии роста и

«крутизна подъема» его кривой возрастает по мере роста организации, что отражает величина  $g$  (от англ. growth – рост) [43].

Таким образом, проведя критический анализ трактовки понятия «конкурентоспособность предприятия» несколькими авторами (с рассмотрением преимуществ и недостатков), а также понятийного аппарата можно сделать вывод о том, что среди авторов нет единого мнения по поводу определения и понимания сущности понятия (в том числе и как экономической категории) и авторы не связывают понятие с занимаемой долей рынка и конкурентоспособностью продукции, выпускаемой или реализуемой предприятием. В связи с этим также можно сделать вывод о том, что и предлагаемые методики для оценки конкурентоспособности предприятия каждым автором будут иметь разобщенный характер в зависимости от выбранных автором факторов и показателей, через которые они анализируют конкурентоспособность предприятия. Для оптимального выбора методик, при помощи которых будет проводиться анализ конкурентоспособности исследуемого в выпускной квалификационной работе предприятия, следует провести критический анализ предлагаемых различными авторами методик с описанием сущности и выделением недостатков и преимуществ в каждой из них.

Анализ многообразия предлагаемых методик позволит наиболее точно и четко выбрать ту, которая в полной степени позволит провести оценку конкурентоспособности исследуемой организации, в соответствии с опорой на конечную цель исследования, наличие и достоверность имеющихся исходных данных об объекте исследования.

В следующем параграфе приступим к рассмотрению и аналитическому сравнению различных методик оценки конкурентоспособности предприятия предлагаемых разными авторами, а также к анализу содержания групп показателей используемых этими методиками, чтобы выявить преимущества и недостатки каждой из них.

## **1.2 Обобщающий анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия**

Среди множества ученых не выработано единого подхода к оценке конкурентоспособности предприятия, авторы различных экономических школ закладывают отличные друг от друга показатели для её оценки, в связи с этим и методики этих авторов будут иметь разобленную структуру, что и будет продемонстрировано в данном параграфе.

Современные экономические реалии требуют современного подхода к организации эффективного функционирования фирм, это является показателем принятой к реализации организацией одного из видов конкурентных стратегий описанных выше. В большей мере это отражается через значения конкурентоспособности того продукта, который она производит и/или реализует или же оказываемой услуги. Также это может проявляться и через показатель использования имеющихся у организации конкурентных преимуществ. Определить значения этих показателей можно через анализ уровня конкурентоспособности предприятия, что является довольно сложным мероприятием, если не прибегнуть к исследованию большого массива показателей применяемых хотя бы при анализе производственно-хозяйственной деятельности организации.

В связи с этим на сегодняшний день среди специалистов проводящих такие оценки не имеется одного общего мнения о количестве и качестве показателей, определяющих уровень конкурентоспособности фирмы.

На этот счет среди множества авторов существует и множество мнений по поводу содержания группы таких показателей. В связи с этим стоит подвергнуть анализу методики, а именно группы показателей, используемых в различных методиках отечественных авторов (таблица 1.2), например, таких как Израйлева О. В., Басовский Л. Е., Маркина Т. В., которые практикуются достаточно долгое время в области оценки конкурентоспособности и являются достаточно компетентными в этой сфере, а также стоит подвергнуть анализу и

основные подходы к оценке конкурентоспособности, которые представлены в специальных методических пособиях.

Анализ содержания групп показателей, применяемых в методиках рассматриваемых авторов также говорит об отсутствии единого мнения о их перечне и характеристиках, что позволит наиболее точно подобрать методику оценки конкурентоспособности предприятия при дальнейшем исследовании анализируемой организации с учетом условий и специфики ее функционирования. Это отразится в качестве полученных результатов исследования и даст возможность корректно сформулировать направления совершенствования конкурентных преимуществ предприятия для его более эффективного функционирования.

Таблица 1.2 – Анализ содержания методических показателей, определяющих конкурентоспособность фирмы

Автор	Содержание показателей (используемых в методике)	Комментарий
Басовский Л. Е.	Перечень показателей должен содержать те, которые смогут отразить удельный вес издержек процесса, связанного с исследованием и разработками, в цене товара.	Чем выше уровень этих показателей, тем лучше технико-организационный потенциал товара или технологии, самой фирмы. Но есть и минусы в этой методике, связанные с применением таких показателей для оценки текущей конкурентоспособности фирмы или продукции. Эти показатели не могут учитывать факторы, которые уже сегодня оказывают влияние на потребительские запросы.
Маркина Т. В.	Набор показателей укладывается в следующие: - научно-технический уровень производства; - показатель организации труда на предприятии; - уровень хозяйственного управления деятельностью организации.	Поодиночке эти показатели не способны дать обобщенную оценку конкурентоспособности предприятия, хоть и достаточно достоверно могут отразить положение дел в организации по каждому из приведенных направлений.
Израйлева О. В.	Перечень показателей должен составляться с учетом показателей (признаков) конкурентоспособности товаров предприятия.	Обязательным условием при применении методики является то, что начинать следует именно с формирования системы (группы) показателей конкурентоспособности продукции, что в дальнейшем может отразиться на результатах деятельности фирмы и потенциала ее возможностей.

Составлено автором по [45, 46]

Оценка конкурентоспособности должна носить системный характер, причем с учетом ЖЦТ, который производит или реализует организация. При применении такого подхода появляется возможность оперативного принятия мер к рационализации ассортиментного перечня производимых и/или реализуемых товаров, расширению масштабов деятельности, поиску новых рынков и прочее [29].

Также специфичность методики оценивания конкурентоспособности фирмы обязывает применять перечень показателей, без анализа которых невозможно качественно и достоверно оценивать хозяйственную и производственную области деятельности фирмы. Такие маркеры указывают на способность к устойчивости положения организации, её способности производить и реализовывать ассортимент продукции популярный у потребителей, который обеспечивал бы предприятию достаточно высокий стабильный уровень прибыли.

Уже сейчас известно и используется не малое количество методик оценки уровня конкурентоспособности фирмы. Далее рассмотрим и проанализируем наиболее популярные из них, такие как: функциональный подход, метод с позиции теории равновесия, матричные методы, структурные подходы, метод сравнительных преимуществ, метод «бенчмаркинга», метод эффективной конкуренции, метод многоугольника конкурентоспособности, метод оценки конкурентоспособности услуги предприятия дистрибьютора, рейтинговая оценка (Приложение В).

Таким образом, имеется большое количество методик проведения оценки конкурентоспособности фирмы. Однако среди них не встречаются безупречные и идеальные, у любой из представленных есть свои плюсы и минусы.

Например, о таких методиках как: сравнительных преимуществ, теории равновесия можно сказать, что в них не используются однозначные критерии, которые могли бы позволить оценить конкурентоспособность производственной деятельности, а расчеты технически усложняются и становятся нецелесообразными с точки зрения экономики.

Чтобы не столкнуться с такими недостатками, необходимо прибегать к таким косвенным методам, которые используют обобщенные показатели или их системы. К таковым можно отнести: функциональный метод, который базируется на построении многоугольника конкурентоспособности с использованием сравнительного анализа предприятий по компетентным векторам, а итоговая графическая форма отражения результатов достаточно облегчает их восприятие и понимание; матричные методы, достоинством которого можно считать отражение позиции конкурентоспособности предприятия в динамике, также используя эту методику, можно провести оценку позиций стратегических единиц бизнеса и выработать стратегию рыночного поведения; бенчмаркинг-метод, позволяющий устанавливать цели, которые будут соответствовать направлениям развития крупных и успешных конкурентов, а также позволяющий стимулировать менеджмент фирмы к достижению высокой эффективности деятельности фирмы; методика основанная на теории эффективной конкуренции, позволяющая в короткие сроки и объективно получать сведения о конкурентном положении предприятия на отраслевом рынке, а в связи с этим, сравнивая данные за разные временные интервалы, появляется возможность использования этого метода как варианта оперативного контроля аспектов хозяйственной деятельности организации.

При выборе того или иного метода необходимо учитывать, что ни один из рассмотренных методов не является универсальным и необходимо опираться на конечную цель исследования, наличие и достоверность имеющихся исходных данных о субъекте исследования.

Таким образом, исходя из результатов проведенного сравнительного анализа методик оценки конкурентоспособности предприятия для дальнейшего применения в работе была выбрана методика эффективной конкуренции, но учитывая специфику деятельности исследуемого предприятия, которое реализует продукцию, а не производит ее (выступает в роли дистрибьютора), на этапе оценки конкурентоспособности методикой «эффективной конкуренции»



необходимо будет провести еще и анализ конкурентоспособности оказываемой услуги посредством методики, описанной в пособии Якимовой Е.А. [36]. Выбор обоснован, прежде всего, тем, что данные для исследования, требуемые методикой обладают высокой степенью доступности. Также выбор методики основан на том, что она затрагивает разносторонние аспекты деятельности предприятия и дает широкий развернутый анализ работы, а также выявляет проблемные направления работы всех отделов, служб и подразделений. К тому же, методика позволяет отследить большое количество факторных ресурсов организации (эффективность их расходования), которые влияют на работу каждого департамента (подразделения) и провести их корректировку. Для обеспечения полноты данных, в комплексе с методом эффективной конкуренции дополнительно будет применен метод построения многоугольника конкурентоспособности, который позволит наиболее широко оценить внутренние конкурентные преимущества исследуемого предприятия. Выбор данного дополнительного метода оценки конкурентоспособности был сделан по причине того, что по результатам анализа данным способом достигается высокая степень наглядности имеющихся сильных и слабых сторон организации и обеспечивается возможность сравнительной оценки ключевых преимуществ предприятия и основных конкурентов. Дальнейшее сопоставление полученных результатов станет отправной точкой для определения действительной конкурентоспособности организации.

### **1.3 Процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия**

Конкурентоспособность в самом общем смысле это обладание свойствами создания конкурентных преимуществ в процессе экономического соревнования. В связи с этим, конкурентное преимущество – это обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами. Факторы конкурентного преимущества могут быть: материальными или виртуальными: внешними и внутренними: базисными или

второстепенными; направленными на повышение качества объекта по стадиям жизненного цикла, ресурсосбережение по этим же стадиям или же на решение тех и других задач одновременно; стратегическими или тактическими; техническими, экономическими, организационными, наследственными и искусственными и т.д. Подробная и структурированная классификация преимуществ объектов приведена в приложении А.

Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса.

Как говорилось выше, существуют разные системы классификаций конкурентных преимуществ. Если рассматривать относительно источника формирования, то выделяют преимущества высокого и низкого ранга. Преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, современным менеджментом, и т.д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности. Преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т. д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами. Отсюда организация получает конкурентное преимущество, основываясь на системе ценностей (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Система ценностей [20]

Конкурентное преимущество фирмы определяется тем, насколько четко она может организовать всю систему ценностей - связи с поставщиками и потребителями, а так же организовать свою цепочку ценности. Цепочка ценности фирмы – это система взаимосвязанных видов деятельности, между которыми существуют связи (рисунок 1.4).

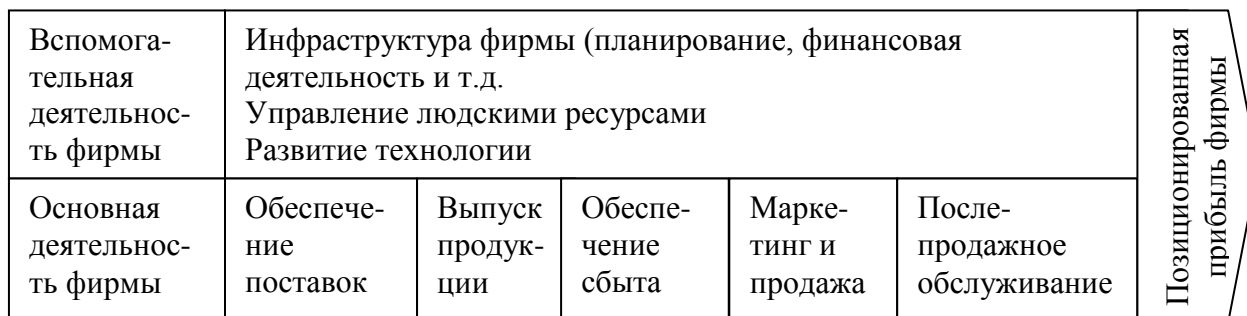


Рисунок 1.4 - Цепочка ценности фирмы [13]

Таким образом, мы рассмотрели, как фирма получает конкурентное преимущество, далее перейдем к рассмотрению процесса непосредственного формирования таких преимуществ.

Процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия неразрывно связан с выбором конкурентной стратегии для предприятия. Соответственно правильный выбор конкурентной стратегии предприятия дает организации определенные конкурентные преимущества на рынке, что ведет к конкурентоспособности организации. Данная зависимость таких категорий конкурентоспособности наглядно продемонстрирована на рисунке 1.5.

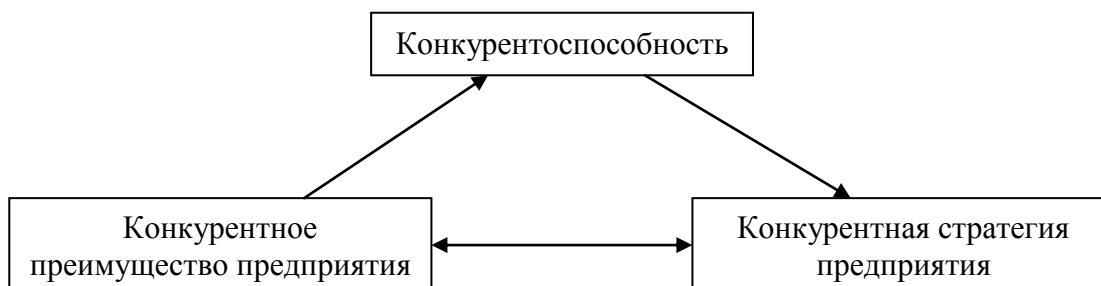


Рисунок 1.5 – Зависимость категорий конкурентоспособности [40]

Исходя из этого - конкурентоспособность субъекта есть его сравнительная характеристика, имеющая в каждый конкретный момент времени (текущий или ожидаемый в будущем) определенное значение и определяемая совокупностью доступных субъекту на этот момент конкурентных преимуществ. Соответственно управление конкурентоспособностью субъекта есть определение совокупности необходимых ему конкурентных преимуществ в рассматриваемый момент времени, а также управление процессом их обеспечения. [40]

Также можно сказать, что процесс формирования конкурентных преимуществ неразрывно связан и находится в зависимости от выбора конкурентной стратегии предприятия.

Характеристика и условия реализации основных типов конкурентных стратегий, преимущества их реализации и возможные риски, представлены в приложении Г.

На основе полученных результатов исследования конкуренции в отрасли, позиции конкурентов и собственной конкурентной позиции, можно определить, какая конкурентная стратегия будет наиболее эффективна (таблица 1.3). На основе матрицы зависимостей двух параметров (интенсивность конкуренции и конкурентной позиции) относительно друг друга возможен выбор следующих альтернативных стратегий.

Таким образом, мы рассмотрели, как происходит формирование конкурентных преимуществ, предприятия в зависимости от выбора конкурентной стратегии. Но на этом процесс формирования таковых преимуществ не заканчивается. Следующим этапом необходимо рассмотреть технологию поиска конкурентного преимущества для исследуемой организации с учетом специфики ее деятельности, отразить последовательные шаги при таком поиске и соответствующие им процедуры.

Таблица 1.3 – Сравнительная характеристика конкурентных позиций, определяемых на основе доли рынка, принадлежащей организации [26]

Конкурентная позиция	Доля рынка	Характеристика	Действия организаций	Набор реализуемых стратегий
Лидер	40%	Уверенная позиция, первым проявляет инициативу в области цен и стимулирования спроса	- создание барьеров на основных направлениях атак конкурентов; - расширение своего воздействия за счет разнообразия деятельности; - организует опережение соперника	- расширение первичного спроса (направлена на обнаружение новых потребителей товара); - оборонительная стратегия; - наступательная стратегия; - стратегия демаркетинга
Претендент на лидерство	30%	Ощущает себя уверенно, только если атакует первым	- пытается атаковать значительную рыночную территорию лидера; - использование некорректных методов для деморализации соперника; - освоение новых рынков, товаров, технологий	- стратегия следования за лидером; - стратегия атаки лидера: а) фронтальная (использование против конкурентов тех же средств, которые применяет он сам, без попытки обнаружить его слабые места); б) фланговая (борьба с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен)
Последователь	20%	Следование за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства	адаптивное поведение и согласование своих решений с решениями, принятыми конкурентами (имеет место на олигополистическом рынке)	- удержание существующей доли рынка; - достижение удовлетворенности размерами прибыли
Аутсайдер	10%	Поиск рыночной ниши	- специализация на определенной деятельности; - обретение своего потребителя.	- стратегия концентрации

Технологию поиска конкурентных преимуществ необходимо рассматривать как часть постоянно действующего процесса исследования рынка, направленного на изучение приемов и методов ведения конкурентной борьбы с целью выявления причин и условий возникновения конкурентных преимуществ [42]. Отразим схему технологии такого поиска на рисунке. 1.6.

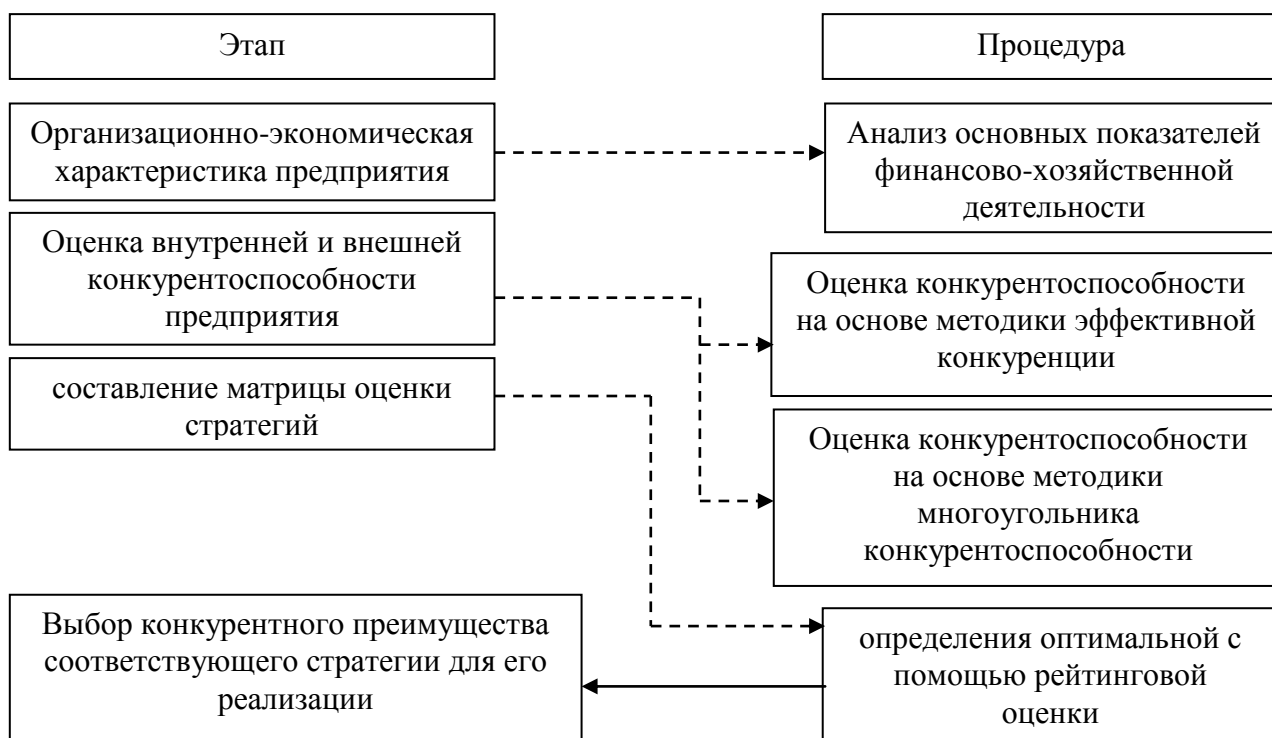


Рисунок 1.6- Схема технологии поиска конкурентного преимущества [42]

На рисунке 1.6 показана принципиальная схема данной технологии. Она включает три стадии: анализ организационно-экономической характеристики предприятия, оценка конкурентоспособности предприятия (внутренней и внешней), выбор оптимальной конкурентной стратегии. Результат каждой стадии - аналитическая информация, обеспечивающая руководство предприятия необходимыми данными для изучения особенностей конкурентных преимуществ, которыми обладает субъекты рынка.

Для того чтобы определить конкурентные преимущества исследуемого предприятия, исходя из логики вышеописанных процессов формирования конкурентных преимуществ предприятия, логика действий, описанных в третьей главе работы, должна складываться в следующие шаги (рисунок 1.7):

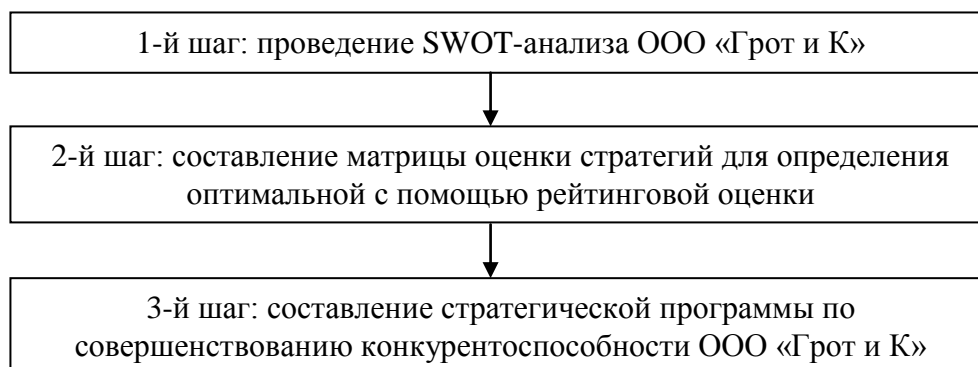


Рисунок 1.7- Этапы процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Грот и К» [42]

Таким образом, последовательное выполнение этапов процесса формирования конкурентных преимуществ предприятия обеспечит выполнение главной цели в поставленной (по итогам процесса) программе – обеспечение эффективного функционирования предприятия и выход на лидирующую позицию рынка за счет усиления выявленных конкурентных преимуществ.

Изменения при реализации стратегии в ООО «Грот и К» будут эффективными, будут учитываться и устраняться выявленные ранее недостатки в уровне конкурентоспособности предприятия.

По итогам первой главы был проведен анализ понятийного аппарата конкурентоспособности, который выявил, что среди авторов нет единого мнения по поводу определения и понимания сущности понятия (в том числе и как экономической категории) и авторы не связывают понятие с занимаемой долей рынка и конкурентоспособностью продукции, выпускаемой или реализуемой предприятием, а также что большинство авторов не рассматривают понятие «конкурентоспособности предприятия» с точки зрения занимаемой доли рынка и конкурентоспособности продукции, выпускаемой или реализуемой предприятием. Также был проведен сравнительный анализ содержания групп показателей, применяемых в методиках различных авторов, который указал на отсутствие единого мнения о их перечне и характеристиках, что позволило наиболее точно подобрать методику оценки конкурентоспособности предприятия с учетом условий и специфики ее

функционирования, и методик оценки конкурентоспособности предприятия, по результатам которого были выбраны конкретные, при помощи которых будет проведен анализ исследуемого предприятия. Выбор был сделан в пользу метода эффективной конкуренции, метода многоугольника конкурентоспособности и метода оценки конкурентоспособности услуги оказываемой предприятием. Заключительным этапом первой главы выпускной квалификационной работы стало рассмотрение процесса формирования конкурентных преимуществ предприятия, что позволило построить логику этапов построения процесса формирования конкурентных преимуществ исследуемого предприятия.

Далее применим все рассмотренные теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия на конкретном примере исследуемой организации ООО «Грот и К», которая занимается реализацией строительного оборудования и материалов в г. Красноярске.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенных исследований в выпускной квалификационной работе был проведен анализ понятийного аппарата конкурентоспособности, который выявил, что среди авторов нет единого мнения по поводу определения и понимания сущности понятия (в том числе и как экономической категории) и авторы не связывают понятие с занимаемой долей рынка и конкурентоспособностью продукции, выпускаемой или реализуемой предприятием, а также что большинство авторов не рассматривают понятие «конкурентоспособности предприятия» с точки зрения занимаемой доли рынка и конкурентоспособности продукции, выпускаемой или реализуемой предприятием. Также был проведен сравнительный анализ содержания групп показателей, применяемых в методиках различных авторов, который указал на отсутствие единого мнения о их перечне и характеристиках, что позволило наиболее точно подобрать методику оценки конкурентоспособности предприятия с учетом условий и специфики ее функционирования, и методик оценки конкурентоспособности предприятия, по результатам которого были выбраны конкретные, при помощи которых был проведен анализ исследуемого предприятия. Выбор был сделан в пользу метода эффективной конкуренции, метода многоугольника конкурентоспособности и метода оценки конкурентоспособности услуги оказываемой предприятием. Заключительным этапом первой главы выпускной квалификационной работы стало рассмотрение процесса формирования конкурентных преимуществ предприятия, что позволило построить логику этапов построения процесса формирования конкурентных преимуществ исследуемого предприятия.

Таким образом, проведя оценку конкурентоспособности ООО «Грот и К» двумя разными методиками (методика эффективной конкуренции и методика многоугольник конкурентоспособности) были получены разные итоговые значения уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия. Методика эффективной конкуренции определила положение показателей

внутрифирменной среды, участвующих в формировании конкурентоспособности, где были выявлены проблемные области – ассортиментная политика и финансовое состояние организации. А методика многоугольника определила позицию предприятия уже в разрезе распределения конкурентных сил среди прямых конкурентов организации и также позволила выявить проблемные зоны хозяйствования организации – малоэффективное использование рекламных ресурсов и как следствие не высокую известность среди потребителей.

По итогам второй главы была дана организационно-экономическая характеристика и проведен анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Грот и К». Также была проведена оценка уровня конкурентоспособности методикой эффективной конкуренции по таким показателям как: финансовое положение предприятия, определившее снижение коэффициентов автономии, платежеспособности, ликвидности и оборачиваемости в отчетном году; эффективность организации сбыта, показавшая рост рентабельности сбытовой деятельности, снижение коэффициента затоваренности и снижение коэффициента эффективности рекламы; конкурентоспособность персонала, показатель которой показал рост в отчетном году; конкурентоспособность товара и оказываемой услуги, которые, к сожалению, показали отрицательную динамику в отчетном году. И методикой многоугольника конкурентоспособности, определившей, что у предприятия имеются недостатки в эффективности управления рекламой.

Полученные данные во второй главе в совокупности с анализом теоретических аспектов в вопросе оценки конкурентоспособности предприятия и формировании его конкурентных преимуществ в первой главе, позволили применить их в третьей главе для формирования программы конкурентных преимуществ с учётом выявленных недостатков в деятельности ООО «Грот и К» и её экономического обоснования.

Таким образом, по итогам третьей главы был проведен SWOT-анализ, на основе которого была составлена матрицы оценки стратегий для определения

оптимальной с помощью рейтинговой оценки, определив, что исследуемой организации необходимо направить максимальные усилия на реализацию стратегии усиления позиций на рынке. На основании выбранной стратегии была составлена стратегическая программа по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Грот и К» и определены мероприятия направленные на её исполнение, сроки и ответственные лица.

Выбранные мероприятия способствуют корректировке выявленных недостатков, используя различное ресурсное обеспечение, контролируемые управленческим персоналом. Изменения при реализации стратегии в ООО «Грот и К» будут эффективными, будут учитываться и устраняться выявленные ранее недостатки в уровне конкурентоспособности предприятия.

Составленная программа носит затратный характер, в связи с этим, были произведены расчеты экономического эффекта от затрат на планируемые мероприятия по реализации стратегической программы, которые определили целесообразность исполнения предложенной программы, так как экономический эффект от её реализации носит положительный характер, что в результате повлечет за собой в перспективе рост экономических показателей эффективности торговой деятельности предприятия ООО «Грот и К».

По итогам разработанной автором стратегической программы по повышению конкурентоспособности в выпускной квалификационной работе с предприятием ООО «Грот и К», по которому проводились исследования, был подписан акт о внедрении результатов исследований и составленной программы. Было отмечено её практическое применение (результаты дипломной работы были использованы руководством для разработки конкурентной стратегии предприятия ООО «Грот и К») и практическая значимость. Дирекция предприятия ООО «Грот и К» считает целесообразным использование разработок выпускной квалификационной работы автора в практической работе предприятия по разработке конкурентной стратегии и общему повышению уровня конкурентоспособности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие / Г. Л. Азоев. - М.: ГАУ, 2015. - 75 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2014.
3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - М.: НОВОСТИ, 2014. - 256 с.
4. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2016. - №6. – С. 30 – 35.
5. Артеменко В. Г., Беллендир М. В. Финансовый анализ: Учебное пособие. – 2-е издание, переработанное и дополненное – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2014.
6. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014. — №6. – С. 16 – 22.
7. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 5. - С. 35-43.
8. Бельков М.В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли // Вестник университета (Государственный университет управления).– 2016. – №3. – С. 22 - 25.
9. Бельков М.В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / М.В.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2016. - № 133. – С.22 - 26.
10. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития: Монография / Г.Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2014. – 232 с.

11. Бондарева С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева //Экономические и гуманитарные науки – 2016. - №3. - С.101-108.

12. Бондарева С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А.Никитин, С.Р.Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – Тула: ТулГУ – 2016. - Выпуск 2, часть 1. – С.176-184.

13. Бондарева С.Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ: Монография / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. // Формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности / С.Р. Бондарева – Воронеж: Научная книга, 2016. – С. 130–146.

14. Булеев А. И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2014. -№ 5. - С. 46-52.

15. Васильева А. Оценка конкурентоспособности ассортимента продукции АО «Молочный комбинат Благовещенский» / А. Васильева, Ю. Костина // Практический маркетинг. – 2015. - №8. – С. 14 – 23.

16. Власьевич Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власьевич // Российский экономический журнал. – 2016. - № 10. – С. 99 – 103.

17. Гвозденко А.Н. Использование методики многофакторного SWOT – анализа для разработки стратегических направлений деятельности предприятий / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. - №4. – С. 316 – 324.

18. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015.-№2.-С. 27-33.

19. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2016. - № 2. - С. 56-64

20. Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества: пер. с англ. / Д.Л. Дейли. – М.: Вильямс, 2014. – 302 с.

21. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. - №4. – С. 324 – 332.
22. Зяблов, А.А. Анализ конкурентных преимуществ молочной продукции на основе оценки потребительских предпочтений / Е.Н. Никифорова, А.А. Зяблов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – № 5. – С. 19 -22.
23. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации: Монография / Н.Я. Калюжнова. – М.: ТЕИС, 2015. – 526 с.
24. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина // Профессиональные издания для бизнеса / М.: Изд – во Эксмо, 2015. – 464 с.
25. Короткий Ю. Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю. Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016.-№ 2. - С. 17-21.
26. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. — Вып. 2 (58) — 2016. — С. 63–65.
27. Мишин Ю.В. Инвестиции в конкурентоспособное производство: учеб. Пособие для вузов / Ю.В. Мишин. – М.: КноРус, 2015. – 288 с.
28. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономичт. – 2015. - №4. – С. 52 – 57.
29. Паладова Т.А. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий: вопросы стратегического управления / Т.А. Паладова, А.С. Гарбуз, Ю.М. Сухина // Южнороссийский регион: потенциал и перспективы. Материалы Всеросс. науч. конф. – Краснодар. – Изд. ЮИМ. – 2013. – с. 117-120.
30. Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пособие/ М. Э. Портер; пер. с англ.- М.: Вильямс,2016.-495 с.
31. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2015. - №1. – С. 29 -34.

32. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - М: Маркетинг, 2015. - 892 с.
33. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов - М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.
34. Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / В.В. Шустов // Экономика. - №6. – 2015. – С. 45 – 50.
35. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб.пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.
36. Якимова Е.А. Методика оценки конкурентоспособности предприятия оптовой торговли, оказывающего дистрибьюторские услуги / Е.А. Якимова // Сибирский журнал науки и технологий. - 2008 - № 11. – С. 78 – 85.
37. Нестеров А.К. Оценка эффективности мероприятий [Электронный ресурс] // Образовательная энциклопедия ODiplom.ru - Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/ocenka-effektivnosti-meropriyatii.html>
38. Ивахник Д.Е. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе гибкой ассортиментной политики: дис. ... канд. экон. наук. Благовещенск, 2011. – 215 с.
39. Эффективное управление конкурентоспособностью дистрибьютора монография / С. С. Фирсенко, Е. А. Якимова ; Краснояр. Гос торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2011. – С. 75-80.
40. Сафиуллин, Н.З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность [Текст]: Монография/Н.З. Сафиуллин. - Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2002. - С. 57.
41. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб.пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – С. 206.
42. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - М.: НОВОСТИ, 2014. - 63 с.

43. Герасимова Е.А., Шатрова А.П. Управление ресурсным потенциалом предприятий рынка гостиничных услуг // Проблемы современной экономики. - 2015. - №3. - С.332-336
44. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 6, с. 19-24.
45. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. 2013. № 3, с. 33.
46. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - №6. – 95 с.



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Ю.Ю. Сулова  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 2018 г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06. Торговое дело, профиль «Маркетинг в торговой деятельности»  
код и наименование специальности

Оценка конкурентоспособности предприятия сферы продаж строительного  
оборудования и материалов  
тема

Научный руководитель



к.э.н., доцент

подпись, дата должность, ученая степень

Л.В. Юшкова  
инициалы, фамилия

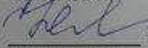
Выпускник



подпись, дата

А.В. Украинский  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер



к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.В. Юшкова  
инициалы, фамилия

Красноярск 2018