

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

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
И. В. Панасенко  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент  
код – наименование направления

Повышение конкурентоспособности (на примере ООО «Губернский хлеб»)  
тема

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, к. э. н. А. Н. Дулесов  
подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ М. Ю. Комаров  
подпись, дата      инициалы, фамилия

Абакан 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме

Повышение конкурентоспособности (на примере ООО «Губернский хлеб»)

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

А. Н. Дулесов  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т. И. Островских  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н. Л. Сигачева  
инициалы, фамилия

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы Повышение конкурентоспособности (на примере ООО «Губернский хлеб»)

ВКР выполнена на 58 страницах, с использованием 5 иллюстраций, 23 таблиц, 4 формул, 3 приложений, 31 использованных источников, 12 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, стратегия, организация, эффективность, ликвидность.

Автор работы (гр. 73-3)

\_\_\_\_\_ М. Ю. Комаров  
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы

\_\_\_\_\_ А. Н. Дулесов  
подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2017

Цель – разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Задачи – изучить основные понятия конкурентоспособности, провести анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, выявить, предложить и провести оценку мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Актуальность обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также управления ими на современном предприятии.

Научная новизна – в рамках существующих теоретических подходов к управлению конкурентоспособностью получило развитие исследование значимых теоретико-методических и методологических вопросов обеспечения повышения конкурентоспособности предприятия.

Выводы, рекомендации – выбранная стратегия доказала возможность повышения конкурентоспособности организации. Данная стратегия может использоваться предприятием для повышения своей конкурентоспособности.

## SUMMARY

The theme of the paper is Enhancing competitiveness (on the example of LLC « Gubernsky bread»).

The paper has 58 Pages, 5 illustrations, 23 tables, 4 formulas, 3 applications, 31 references, 12 sheets of illustrative material (slides).

Keywords: competitiveness, competition, strategy, organization, efficiency, liquidity.

Author (gr. 73-3)

\_\_\_\_\_  
signature M. Yu. Komarov  
initials, surname

Supervisor

\_\_\_\_\_  
signature A.N. Dulesov  
initials, surname

Supervisor in English

\_\_\_\_\_  
signature E.A. Nikitina  
initials, surname

Year - 2017

Goal – development of measures aimed at increasing the competitiveness of the enterprise under study.

Tasks – to study the basic concepts of competitiveness, to conduct an analysis of the financial and economic activities of the organization, to identify, suggest and evaluate the measures to increase the competitiveness of the enterprise.

Urgency is justified by the need for prompt and effective use of the tools of competitiveness, as well as their management in a modern enterprise.

Scientific novelty – within the framework of existing theoretical approaches to the management of competitiveness, the development of a study of significant theoretical, methodological and methodological issues to improve the competitiveness of enterprises.

Conclusions, recommendations – the chosen strategy proved the possibility of increasing the competitiveness of the organization. This strategy can be used by the enterprise to improve its competitiveness.

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

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
И. В. Панасенко  
подпись    инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Комарову Максиму Юрьевичу

фамилия, имя, отчество

Группа 73-3 Направление 38.03.02 Менеджмент

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы Повышение конкурентоспособности (на примере ООО «Губернский хлеб»)

Утверждена приказом по институту № 149 от 28.02.2017

Руководитель ВКР А. Н. Дулесов, к. э. н., доцент ХТИ – филиала СФУ

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР

– Бухгалтерский баланс

– Отчет о прибылях и убытках

Перечень разделов ВКР

1. Теоретическая часть. Теоретические аспекты управления

конкурентоспособностью предприятия

2. Аналитическая часть. Анализ финансово – хозяйственной деятельности

ООО «Губернский хлеб»

3. Проектная часть. Разработка мероприятий по повышению

конкурентоспособности ООО «Губернский хлеб»

Перечень иллюстративного материала (слайдов)

Титульный лист – 1 . Актуальность и цель – 2. Задачи ВКР – 3. Факторы конкурентоспособности – 4. Методы выбора конкурентов – 5. Показатели рентабельности – 6. Показатели деловой активности – 7. Анализ кредиторской и дебиторской задолженности ООО «Губернский хлеб» – 8. Основные проблемы – 9. Рекомендуемая стратегия – 10. Планируемые результаты – 11. Завершающий слайд – 12.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

подпись

А. Н. Дулесов

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

подпись,

инициалы и фамилия студента

М. Ю. Комаров

« 28 » февраля 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	7
1 Теоретическая часть. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия .....	9
1.1 Основные понятия конкурентоспособности .....	9
1.2 Показатели конкурентоспособности предприятия.....	13
1.3 Эффективное управление конкурентоспособностью.....	18
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Губернский хлеб» .....	26
2.1 Характеристика предприятия .....	26
2.2 Анализ финансового состояния.....	28
2.3 Управленческий анализ.....	38
2.4 Заключительная оценка деятельности предприятия .....	42
2.5 Вопросы охраны окружающей среды.....	43
3 Проектная часть. Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности ООО «Губернский хлеб».....	47
3.1 Обоснование предложенного мероприятия.....	47
3.2 Расчет основных показателей.....	49
3.3 Эффективность предложенного мероприятия.....	52
Заключение .....	54
Список сокращений .....	56
Список использованных источников .....	57
Приложения А-В.....	60

## ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях деятельность любого хозяйственного субъекта считается предметом интереса широкого круга участников рыночных взаимодействий, заинтересованных в итогах его функционирования.

В связи с этим основным направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии любой компании становится рост конкурентоспособности с целью укрепления его позиций на рынке для извлечения наибольшей прибыли. Управление конкурентоспособностью компании представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на развитие и обеспечение достижения целей по росту конкурентоспособности компании [9].

Конкурентоспособность организации по структуре и содержанию является взаимодействием двух составляющих: конкурентоспособности продукции и ресурсных возможностей организации.

Конкуренция выступает важным условием экономической эффективности и финансового формирования, требующим не только сосредотачивать внимание на внутреннем состоянии дел на компании, но и формировать стратегию долговременного развития, которая позволяла бы не отставать от преобразований, происходящих в его окружении конкурентных преимуществ в стремительно меняющейся внешней среде.

Актуальность данной работы обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также управления ими на современном предприятии.

Научная новизна исследования заключается в том, что в нем, в рамках существующих теоретических подходов к управлению конкурентоспособностью получило развитие исследование значимых



теоретико-методических и методологических вопросов обеспечения повышения конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования научной работы является ООО «Губернский хлеб», специализирующееся на производстве хлебобулочных изделий.

Предметом являются механизмы и методы оценки повышения конкурентоспособности организации.

Целью данной работы является разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать и обобщить основные понятия конкурентоспособности;
- рассмотреть основные типы стратегий развития конкурентоспособности;
- рассмотреть методы анализа конкуренции;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- оценить положение предприятия на рынке и его конкурентные позиции;
- выявить и предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия;
- произвести оценку эффективности представленного мероприятия.

Источниками информации послужили данные внутренней отчетности организации.

При написании работы была использована учебная литература и статьи периодических изданий. В целях применения современных подходов к исследованию темы в работе используются такие методы исследования, как аналитический метод, метод статистической обработки информации, экономико-математический, а также системного анализа.

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Основные понятия конкурентоспособности

Конкурентоспособность – это способность опережать других, используя свои преимущества в достижении установленных целей, одно из важнейших качеств, применяемых для контроля эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов. С точки зрения маркетинга, конкурентоспособность – это сравнительная оценка способности успешно конкурировать на рынке за ограниченный платежеспособный спрос.

Конкурентоспособность предприятия – это превосходство одного предприятия по отношению к другим в определенной отрасли снаружи и в стране. Проводить оценку конкурентоспособности можно только у подобных друг другу фирм, касающихся одной той же отрасли или занимающихся выпуском аналогичных товаров (услуг). Так же конкурентоспособность выявляется в сравнении таких фирм в масштабе мирового рынка или страны [20].

Следовательно, конкурентоспособность предприятия – понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, краевой отраслевой группы будет считаться конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка - нет. Оценка степени конкурентоспособности заключается в том, что для начала необходимо выявить одну ведущую фирму в рамках определенной отрасли и регионе.

Далее она станет базовой фирмой для сравнения с подобными. Такая фирма-лидер должна иметь определенные параметры:

- соизмеримость характеристик производимой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;

- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена производимая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой действует фирма.

Если данные условия не соблюдаются, то сравнение конкурентного преимущества одной фирмы над другой будет некорректным.

Затем, отталкиваясь от того, что конкурентоспособность отображает продуктивность применения ресурсов фирмы, для ее оценки нужно выбрать критерии продуктивности применения ресурсов. Если же деятельность фирмы связана с получением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, то продуктивность использования ресурсов такой фирмы может быть оценена показателем рентабельности производства, т.е. отношением прибыли, за определенный период, к истраченным в том же периоде ресурсам, которые оцениваются как издержки производства.

Иногда возникает сложность в доступе информации о деятельности конкурентов из-за частичного или полного ее отсутствия, вследствие чего у руководителя фирмы появляется мнение о превосходстве фирмы над конкурентами, что приводит к ослаблению усилий, связанных с поддержкой необходимого уровня конкурентного преимущества своей фирмы [7].

В настоящее время, для того чтобы фирма могла быть конкурентоспособной на равне с ведущими фирмами, появляется необходимость в создании совершенно новых подходов к организации производства и управления.

Прежде всего, необходимость в новых подходах возникает при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе замены старых техники и технологий на новые.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые являются составляющими конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы:

- технико-экономические;

- коммерческие;
- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают: качество, цену продажи и затраты на применение или потребление продукции, услуги. Все это зависит от издержек производства, производительности труда и его интенсивности [28].

Коммерческие факторы отвечают за реализацию товаров на определенном рынке. Сюда входит:

- конъюнктура рынка;
- предоставляемый сервис;
- реклама;
- репутация предприятия.

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной безопасности использования товара на данном рынке, а также требования патентной чистоты и патентной защиты.

Высокая конкурентоспособность фирмы обеспечивает ее высокой прибылью в рыночных условиях. При этом у фирмы появляется цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который мог бы ей обеспечить максимальное существование на временном отрезке. Из-за этого у организации появляется новая проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия продолжать свое существование в изменяющихся рыночных условиях.

Управление конкурентоспособностью предполагает постоянное совершенствование производства, поиск новых каналов сбыта товара, новых групп покупателей, усовершенствование сервиса услуг, рекламы. В основе конкурентоспособности предприятия лежит конкурентоспособность его продукции.

Конкурентоспособность товара – комплексная характеристика, его возможности и вероятности быть проданными на рынке в определенные сроки при наличии на рынке аналогичных товаров-конкурентов [8].

Конкуренция – это процесс взаимосвязи между выступающими на рынке субъектами в целях обеспечения лучшей возможности сбыта продукции и удовлетворения различных нужд покупателей. Именно конкуренция побуждает производителей улучшать свои товары и сервис. Целью конкуренции является приобретение лидирующих позиций среди конкурентов в области получения наиболее выгодных условий и прибыли от реализации продуктов или услуг [29].

Существует два вида конкуренции: ценовая и неценовая. Ценовой конкуренцию называют тогда, когда продавец, изменяя цену на определенный товар или услугу, соответственно изменяет и спрос на них. Продавец, повышая или понижая свои цены, использует их, как гибкий инструмент движется по кривой спроса.

В свою очередь гибкость цен как маркетингового инструмента обусловлена тем, что цены без труда можно изменять, отталкиваясь от спроса, издержек или конкуренции на определенный товар. Однако все это имеет огромный недостаток, поскольку конкурентам очень просто повторять политику предприятия, подражая ее стратегии. В конце концов, это приводит к тому, что потребителям становится все равно у кого приобретать товар, если цена и качество их не имеет отличий.

Неценовой называют конкуренцию, когда продавец увеличивает спрос, практически не обращая внимания на фактор цен, с помощью различных внешних параметров, наличия преимуществ в поставке, сервисе, доступности товаров или услуг. Отсюда между неценовой и ценовой конкуренцией возникает прямая связь. Если у потребителей появляется спрос на определенную продукцию, то предприятие получает возможность повышения цен на нее, этим самым начиная лидировать среди конкурентов [12].

Основная проблема неценовой конкуренции заключается в том, что потребители не всегда рассматривают суждения продавца как наилучшие, чем у конкурентов. В итоге они будут покупать более недорогие товары, которые, по их мнению, не имеют особых отличий от аналогичных, но более дорогих.

## 1.2 Показатели конкурентоспособности предприятия

Любая компания с эффективной конкурентоспособностью, в той или иной сфере производства, обладает определенными признаками:

- Уровень издержек на производстве минимален;
- высокая фондоотдача;
- производственная продукция обладает рентабельностью;
- высокая производительность труда;
- позитивный коэффициент затоваренности готовой продукцией и загрузки предприятия;
- розничные и оптовые продажи также обладают рентабельностью;
- постоянное развитие производственной базы;
- платежеспособность и независимость от кредитов;
- способность к автономному существованию;
- финансовая прибыль на максимальном уровне.

Признаки конкурентоспособности имеют свойство меняться в зависимости от ситуации, сложившейся на финансово-экономическом рынке и рода деятельности предприятия [13].

К факторам конкурентоспособности можно отнести:

- технические факторы (срок службы, дизайн, мощность производства);
- экономические факторы (стоимость товара на рынке, стоимость эксплуатации оборудования);
- экологические факторы (чистота производства и ее потребления);
- организационные факторы (условия и сроки поставки, амортизация оборудования).

Макросреда – это все ситуации в бизнес-среде города (страны, региона), влияющие на деятельность всех хозяйствующих субъектов независимо от формы собственности и специфики продукции, предлагаемой на рынке [24].

К макросреде относятся: демографические, экономические, природные, научно-технические, политико-правовые и культурные факторы, они представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Макросреда предприятия

Демографические факторы (численность населения, его плотность; возрастная структура и т. д.), определяются демографической средой, которая является одной из важнейших, поскольку эта среда во многом определяет будущий спрос.

Экономические факторы (экономическое положение страны, покупательская способность граждан, динамика и структура потребления) влияют на покупательские способности населения и характер покупок [19].

Природные факторы (природные ресурсы страны, перспективы их использования; степень обеспеченности национального производства основными видами сырья и топлива; влияние государственных органов на интенсивность ресурсопотребления; уровень загрязнения окружающей среды в целом и по отдельным регионам) – это природные ресурсы, необходимые для деятельности организации или оказывающие на нее влияние.

Научно-технические факторы (темпы и масштабы научно-технических и технологических изменений; интенсивность инноваций; инновационный потенциал организации и ее основных конкурентов; требования к безопасности нововведений; размеры затрат на НИОКР; квалификация персонала) воздействуют на все технические возможности организации.

Политико-правовые факторы (политические институты в стране и их развитость; состояние законодательства, регулирующего экономическую и хозяйственную деятельность; последствия влияния внешнеэкономической политики на конкуренцию и спрос на внутреннем рынке; влияние общественности на характер решений, принимаемых государственными органами), определяются законодательными факторами, влияющими на деятельность организации.

Социально-культурные факторы (уровень культурного развития; формы культур; особенности культурных и нравственных ценностей групп потребителей; степень подверженности общественного сознания влияниям внешних факторов) оказывают влияние на основные ценности, предпочтения и поведенческие нормы общества.

Все показатели конкурентоспособности можно разделить на 3 уровня факторов:

- товарные факторы – это факторы, влияющие на степень удовлетворенности покупателя от покупки товара, такие как:
  - вкус, запах, цвет товара;
  - широта ассортиментной линейки;
  - уникальность свойств продукта или услуги;



- критерии, означающие эффективность продукта для целевой аудитории;
- критерии, отвечающие за качество продукта;
- критерии, повышающие доверие к продукту;
- срок службы продукта;
- условия продажи и после продажное обслуживание;
- уровень цены на товар;
- дистрибуция и качество выкладки товара;
- уровень знание торговой марки.
- рыночные факторы конкурентоспособности – это критерии, с помощью которых можно описать уровень конкуренции на рынке:
  - наличие товаров заменителей;
  - сила входных барьеров на рынок;
  - количество игроков;
  - уровень разнообразия товаров и дифференциации на рынке;
  - ограничения со стороны государства.
- ресурсные факторы – это факторы, которые отображают все ресурсы компании, способные значительно повлиять на уровень прибыльности и мобильность бизнеса:
  - квалификация персонала;
  - наличие свободных оборотных средств;
  - возможности в рекламе товара;
  - существование экономии на масштабе;
  - владение патентами или особыми технологиями;
  - скорость принятия решения;
  - скорость реакции на рыночные изменения.

Конкурентоспособность фирмы и ее товара находятся в прямой зависимости. Если товар будет обладать большим спросом (конкурентоспособностью), то и фирма будет иметь больший экономический эффект от реализации этого товара. Экономический эффект выражается в

полученной прибыли. И наоборот, если спрос на товар отсутствует, то и прибыль от реализации фирма получать не будет [2].

Кроме прибыли, показателями конкурентоспособности являются:

- отношение прибыли к объему продаж. При увеличении этого показателя конкурентоспособность продукции растет;
- объемы продаж в стоимостном и количественном выражении. Если физический объем не успевает за ростом стоимости проданной продукции, то спрос на нее растет. При этом нужно учитывать инфляцию. Если же физический объем обгоняет в росте стоимость проданной продукции, то спрос на продукцию снижается, и вместе с ним снижается цена;
- отношение объема продаж к стоимости нереализованной продукции. Снижение его означает уменьшение спроса или перепроизводство продукции;
- отношение объема продаж к стоимости материально-производственных запасов. Уменьшение данного показателя ведет к замедлению оборачиваемости запасов. Из-за этого, либо снижается спрос на готовую продукцию, либо увеличивается коэффициент запасов сырья. Для того, чтобы понять какая именно ситуация происходит, существует такой показатель, как доля стоимости нереализованной продукции в материально-производственных запасах. Его рост приводит к затоваренности готовой продукции, так как снижается спрос;
- загрузка производственных мощностей. Как только появляется затруднение со сбытом готовой продукции, фирма начинает снижении загрузки производственных мощностей;
- отношение объема продаж к сумме дебиторской задолженности. Данный показатель отображает объем коммерческого кредита, предоставляемого фирмой своим клиентам. Рост спроса на товар ведет к уменьшению кредита, а так же понижению продаж в кредит;

- портфель заказов. Чем выше спрос на продукцию, тем больше на нее заказов;
- объем и направление капитальных вложений. Фирма всегда стремится вложить свои средства в производство наиболее перспективной продукции. Если же вложение капитала в производство не обеспечивает получение достаточно высокой нормы прибыли, конкурентоспособность продукции понижается;
- затраты на научные исследования. Этот показатель отображает потенциальные возможности фирмы.

### **1.3 Эффективное управление конкурентоспособностью**

Управление конкурентоспособностью предприятия, по сути, представляет собой управление конкурентными преимуществами.

Конкурентным преимуществом системы является любая эксклюзивная ценность, которой она обладает и дает ей преимущество перед конкурентами [4].

Задачи, стоящие перед специалистом по стратегическому маркетингу сводятся к следующим:

- разбор и обоснование факторов конкурентоспособности и конкурентных преимуществ объектов;
- разрешение проблем в области слабых сторон объекта и создание новых конкурентных преимуществ;
- создание цели функционирования и формирования объекта;
- фокусирование факторов конкурентоспособности на цель или объединение всех конкурентных преимуществ в одну;
- направление совокупности конкурентных преимуществ на цель.

Все пять вышеперечисленных целей на практике трудновыполнимы. Для выполнения их необходимо использовать современные научные подходы и принципы [14].

В наше время многие эксперты считают, что конкурентоспособность – это итог работы людей в области качества объектов, и она может считаться оцененной только на существующем рынке. Но это убеждение ошибочно, так как оно отталкивается от действительности, а не от прогноза, от тактического, а не стратегического маркетинга.

Нужно заранее спрогнозировать и правильно направить средства, а не пытаться исправить то, что произошло после реального обнаружения проблемы и ее отрицательной эффективности.

Гораздо целесообразнее для интегральной оценке конкурентных преимуществ использовать системный, комплексный и нормативный подходы.

С позиций системного подхода надлежит отдельно оценивать факторы внешнего окружения и внутреннего строения систем.

С позиций комплексного подхода при оценке конкурентных преимуществ необходимо учитывать технические, правовые, рыночные, научные, экономические, организационные, психологические и другие аспекты обеспечения конкурентоспособности, а также их взаимовлияния [17].

Для применения нормативного подхода нужно организовать нормирование и мониторинг факторов преимущества конкретных объектов.

Оценка конкурентоспособности проводится по конечным результатам реакции потребителя на конкретный товар, а оценка конкурентных преимуществ реализуется на самых ранних этапах инвестирования, до возникновения бизнеса, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов.

Дальнейшая проверка реализации конкурентных преимуществ проводится на стадиях производственного процесса и логистики, вплоть до момента продажи товара. Из-за этого очень важно систематически проводить проверку и наращивание конкурентных преимуществ различных объектов предприятия [11].

Инструментами для реализации этого будут выступать: учет, разбор, нормирование и оценка конкурентных преимуществ.

На стадии стратегического маркетинга устанавливается стратегия развития организации в нормативах, определяемых по той же схеме, что и нормативы конкурентоспособности товара (рисунок 1.2).

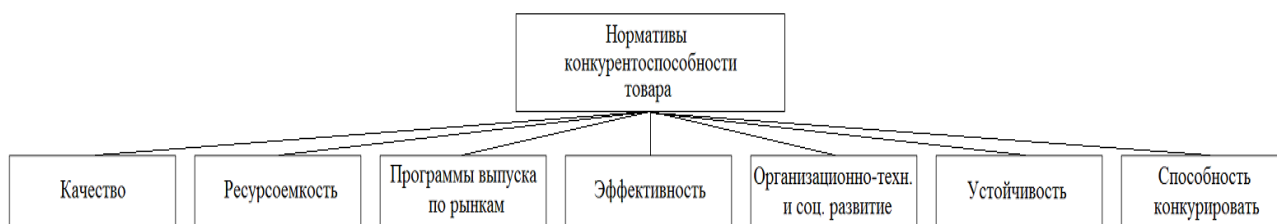


Рисунок 1.2 – Нормативы конкурентоспособности товара

За основу берутся показатели по основным конкурентам и анализируемой организации, а также прогноз их развития. Нормативы конкурентоспособности организации принимаются за начало работ последующей коллективной функции планирования и детальной проработки стратегии фирмы. Функционально заключительная стадия, т. е. детализация стратегии – относится к стратегическому менеджменту [15].

Стратегия организации как комплексный плановый документ представляет собой: оглавление; предисловие; описание организации; стратегия конкурентоспособности, использования конкурентных преимуществ, обновления выпускаемой продукции, развития производства, обеспечения производства, международной деятельности организации, развития системы менеджмента; стратегический финансовый план и реализации стратегии.

Основное количество областей стратегии фирмы разрабатываются на стадии стратегического менеджмента. На стадии стратегического маркетинга происходит разработка нормативов по комплексному формированию производства. Стратегию комплексного развития фирмы рекомендуется делить на следующие разделы:

- информационное развитие управления: количество новых телекоммуникационных технологий; уровень электронизации управления, автоматизации документооборота, интеграции программных средств;

- социальное развитие коллектива: образовательный уровень; средний возраст персонала по категориям; средняя заработная плата работников по категориям; средняя продолжительность жизни персонала по категориям; средняя текучесть кадров; уровень обеспеченности персонала жильем; уровень обеспеченности персонала объектами здравоохранения и отдыха; уровень травматизма;

- организационное развитие управления: коэффициент пропорциональности процессов по мощности; коэффициент непрерывности производственных процессов; коэффициент ритмичности производственных процессов; соотношение основных производственных рабочих и всего персонала организации; ориентированность структуры организации на конкурентоспособность; степень применения экономико-математических методов организации процессов; интегральный показатель уровня организации труда; уровень кооперирования производства;

- техническое развитие производства: уровень автоматизации производства; средний возраст технологического оборудования; прогрессивность технологических процессов; фондовооруженность труда; Уровень специализации производства; коэффициент сменности работы оборудования; Степень износа технологического оборудования;

- безопасность производства и окружающей среды: выбросы вредных продуктов производства в атмосферу, воду, почву; нормативы экологичности выпускаемой продукции; Нормативы безопасности труда; нормативы качества окружающей природной среды; нормативы экологичности производственных помещений и др.

На первом этапе организация должна провести диагностику по перечисленным показателям. После исследования и сегментации рынка фирма устанавливает нормативы по показателям комплексного развития [5].

Главными параметрами рынка, учитываемыми при разработке нормативов развития фирмы, могут быть следующие:

- отраслевая норма прибыли;

- минимально эффективная доля рынка;
- сила конкуренции на рынках продавцов и покупателей;
- темпы изменения размера рынка;
- система ценообразования и средние цены на аналогичный товар;
- устойчивость продавца на рынке;
- минимальный доход, получаемый от продажи товаров на данном рынке;
- уровень конкурентоспособности конкурирующих товаров;
- правовая защищенность продавцов и покупателей;
- стабильность параметров рынка и др.

Так, между долями на рынке и силой конкуренции существует обратно пропорциональная зависимость: с ростом силы конкуренции доля каждого субъекта рынка снижается. Прямо пропорциональная зависимость отмечается между долями на рынке и нормой прибыли. Однако зависимости для каждого соотношения параметров разных рынков и разных товаров не могут повторяться. Эти зависимости будут дифференцированными для каждой группы товаров и рынков [22].

Далее на стадии стратегического маркетинга необходимо разработать норматив эффективности применения ресурсов.

С помощью экономических и финансовых показателей выражается эффективность деятельности фирмы. Система показателей в условиях рыночных отношений не может быть унифицированной.

Каждый вкладчик самостоятельно определяет эту систему, отправляясь от различных факторов, таких как: особенности инвестиционного проекта, профессионализм специалистов и менеджеров и др.

Для системы показателей эффективности предъявляются следующие требования:

- показатели должны охватывать все стадии развития жизненного цикла товара;

- показатели вырабатываются на перспективу как минимум на 3 – 5 лет;
- показатели опираются на конкурентоспособность определенных товаров на конкретных рынках за определенный период;
- самые важные показатели выражаются абсолютными, относительными и удельными величинами (прибыль, рентабельность, удельная цена товара и т. д.);
- показатели должны быть связаны со всеми частями плана;
- показатели отражают все аспекты финансовой деятельности фирмы;
- проектирование окончательного результата показателей осуществляется на основе многовариантных расчетов с установлением степени риска и устойчивости финансовой деятельности и применением информации, характеризующей различные аспекты деятельности фирмы.

В качестве показателей результативности функционирования фирмы используются показатели рентабельности продаж, капитала, активов, продукции. Каждый показатель здесь выполняет свою роль, и объединить их практически невозможно. Именно поэтому уже на стадии стратегического маркетинга необходимо прогнозировать и нормировать абсолютные или относительные значения использования важнейших ресурсов вышеперечисленных показателей. Тогда как на стадии тактического маркетинга нужно рассчитать интегральный показатель эффективности использования ресурсов в фирме за рассматриваемый период [6].

Конкурентоспособность товара и его эффективность зависят от четырех факторов: себестоимость, затраты, качество товара и качество сервиса.

Для того чтобы повышать качество, но при этом снижать затраты, необходимо использовать современные научные подходы и методы (функционально-стоимостный анализ, прогнозирование, моделирование, оптимизация и др.).

Определяя нормативы конкурентоспособности фирмы нужно сравнивать свои показатели с соответствующими показателями конкурентов. Для этого



необходимо за ранее сформировать список конкурентов, лидирующих и мешающих реализации целей фирмы. Выбор конкурентов определяется одним из следующих методов:

- выбор ближайших конкурентов. Сюда входят те конкуренты, которые занимаются выпуском схожей или идентичной продукции, объем реализации, которой в натуральном и стоимостном выражении больше всего соответствует показателям рассматриваемой фирмы. Использование данного подхода наиболее удачно тогда, когда на одном сегменте рынка сосредоточено большое количество конкурентов. Отсюда, исследование приоритетного или главного конкурента может привести к необходимому результату и дать информацию для принятия мер противодействия в тактическом и в стратегическом аспектах;

- выбор более сильных конкурентов. Сюда входят те предприятия финансовое состояние и доля рынка, которых значительно превышает исследуемое предприятие. Исследование функционирования таких конкурентов дает возможность создавать модели наиболее эффективного конкурентного поведения на рынке, а также разрабатывать средства их реализации (копирование или поиск новых путей, конфронтация с лидером и т. д.);

- выбор конкурентов, обладающих значительной суммарной долей на рынке. Сюда входят предприятия с суммарной долей рынка, как правило, более 50%, которые сами определяют основные тенденции данного рынка. Изучение таких фирм - конкурентов позволяет детально разобрать различные конъюнктурные ситуации и разработать обширный спектр действий атакующего или оборонительного характера;

- выбор всех конкурентов действующих в определенных рамках географических границ рынка. Такой метод позволяет провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и внушительности состава рассматриваемых объектов;

- выбор всех возможных конкурентов. Помимо действующих фирм под это число подходят и потенциальные конкуренты, которые возможно скоро появятся на выбранном сегменте рынка.

Таким образом, в состав нормативов конкурентоспособности предприятия необходимо включать следующие интегральные показатели:

- конкурентоспособность факторов внешней среды предприятия;
- конкурентоспособность компонентов входа предприятия;
- конкурентоспособность персонала;
- конкурентоспособность применяемой технологии, оборудования;
- конкурентоспособность систем управления;
- уровень комплексного развития предприятия;
- эффективность использования ресурсов;
- конкурентоспособность выпускаемых товаров предприятия;
- параметры рынка и конкурентоспособность приоритетных конкурентов [1].

Трудоемкость организации мониторинга информации по перечисленным девяти интегральным факторам конкурентоспособности предприятия ее диагностики и разработка нормативов конкурентоспособности очень высока. Однако:

- для проведения этих работ не нужно совершать экспериментальные работы, а следует взаимодействовать только с информацией;
- увеличивается актуальность снабжения качества предлагаемых работ по стратегическому маркетингу в условиях ожесточенности глобальной и национальной конкуренции;
- затраты на стратегический маркетинг очень малы и поэтому даже минимальные вложения в стратегический маркетинг, на последующих стадиях жизненного цикла объекта принесут большую прибыль.

## АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГУБЕРНСКИЙ ХЛЕБ»

### 2.1 Характеристика предприятия

Объектом написания научной работы является общество с ограниченной ответственностью «Губернский хлеб». Организация ООО "Губернский хлеб" 2455032867 была зарегистрирована по юридическому адресу Красноярский край, г. Минусинск, ул. Репина № 3. Компания поставлена на учет 11.09.2012. Компании присвоен Общероссийский Государственный Регистрационный Номер – 1122455001063. Согласно документам основным видом деятельности является «Производство прочих пищевых продуктов». Полное наименование организации Общество с ограниченной ответственностью "Губернский хлеб". Руководителем является директор Зализный Игорь Валерьевич.

11.09.2012 Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 10 по Красноярскому краю осуществила постановку на учет организацию ООО "Губернский хлеб". Процедура регистрации в Государственное учреждение - Управление Пенсионного фонда Российской Федерации по г. Минусинску Красноярского края была начата 12.09.2012.

Иерархия власти в организации ООО «Губернский хлеб» показана на рисунке 2.1.

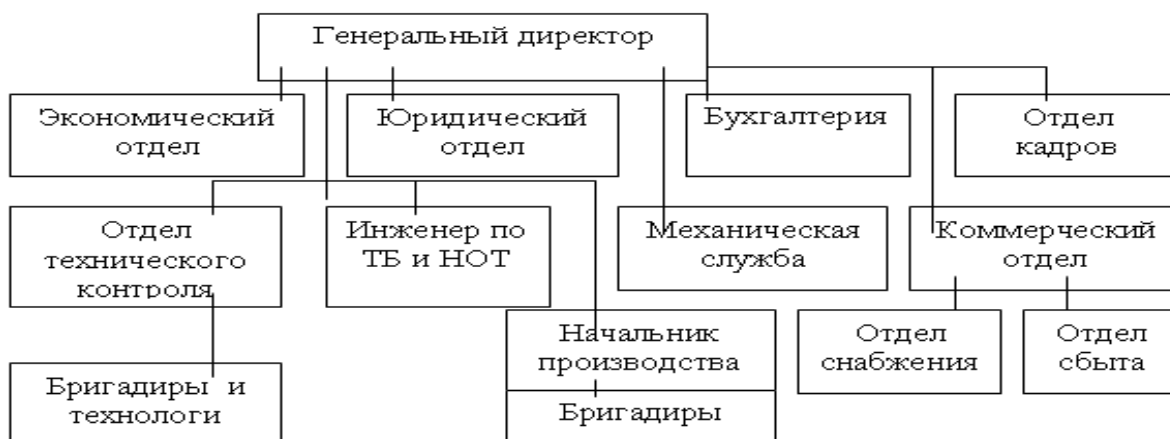


Рисунок 2.1 – Иерархия власти ООО «Губернский хлеб»

Среди сотрудников предприятия высшее образование имеют 9,9%; среднее специальное образование – 35,15%; среднее образование – 54,95%. По размеру организация относится к малым предприятиям (91 человек).

Окружающая (внешняя) среда ООО «Губернский хлеб» представлена на рисунке 2.2.

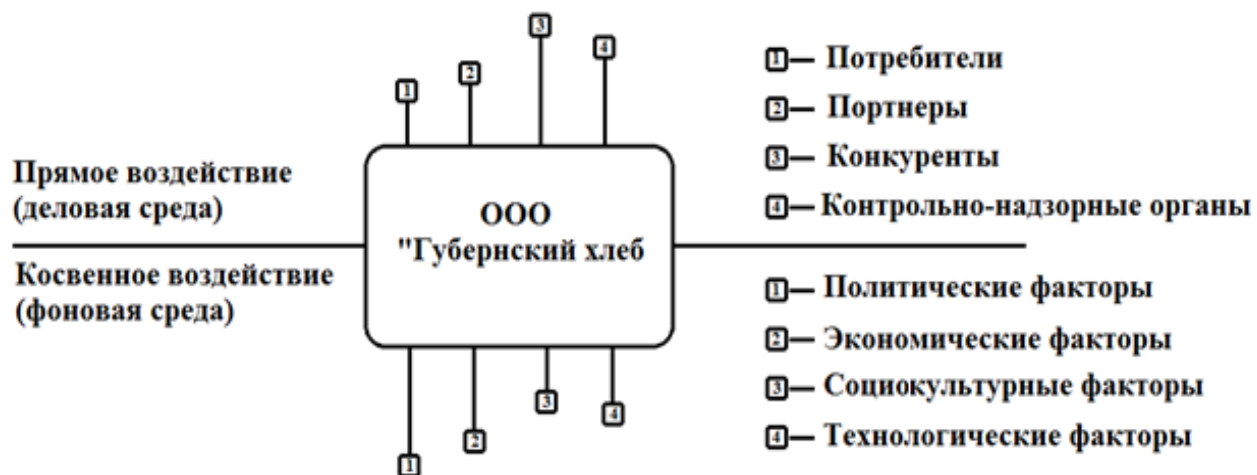


Рисунок 2.2 – Внешняя среда ООО «Губернский хлеб»

Главными потребителями ООО «Губернский хлеб» являются: население г. Абакана, г. Минусинска и Минусинского района. Так же потребителями являются расположенные рядом села и деревни (село Селиваниха, Курагинский район и т. д.).

Партнеры ООО «Губернский хлеб»: ОАО «Молоко»; ОАО "Сибирская губерния"; ООО «Минусинский – Морис»; ООО «Минусинский Мельник».

Главные конкуренты - ОАО Славянка и ПК Колосок.

К контрольно-надзорным органам относятся: Прокуратура РФ, СанПиН, СЭС и т. д.

Самое сильное косвенное воздействие на организацию оказывают социокультурные факторы, т. к. общественное мнение может повлиять на репутацию организации, в основном, из-за слухов.

Технологические факторы так же имеют немалое влияние. Чем лучше в организации оборудование, тем выше будет качество продукции.

Политические и экономические факторы не имеют большого влияния потому, что данная продукция всегда была и будет одной из самых покупаемых.

Характеристики внешней среды:

- сложность. Сложность внешней среды минимальная, т. к. у ООО «Губернский хлеб» небольшая конкуренция и однородная целевая потребительская аудитория. Хоть организация и зависит напрямую от своих поставщиков, но сложности это не добавляет;
- динамичность (подвижность). Скорость изменения окружающей среды очень мала, т. к. окружение организации практически неизменно;
- взаимодействие. Изменение цен на поставляемые ресурсы приводит к росту цен на продукцию, снижению спроса и объема сбыта. Изменение поставщиков, качества поставляемых ресурсов также влияет на результаты работы организации;
- неопределенность. Руководство компании владеет полной информацией о внешней среде, поэтому неопределенность незначительна.

Главными целями ООО «Губернский хлеб» является получение прибыли, удовлетворение потребностей и обеспечение потребителей качественными продуктами.

На предприятии царит дружественная атмосфера, способствующая плодотворной работе всех сотрудников, но иногда случаются конфликты.

## **2.2 Анализ финансового состояния**

Первым этапом анализа баланса предприятия является составление сравнительного агрегированного аналитического баланса. Для этого все статьи актива и пассива баланса группируются по экономическому признаку.

Полученный агрегированный аналитический баланс значительно упрощает восприятие баланса, позволяет уже на первом этапе выявить доминирующие тенденции финансового состояния.

Агрегированный аналитический баланс за 2016 г. представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Агрегированный аналитический баланс за 2016 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	30,0	0,35	Собственный капитал	-3 347,0	-38,6
Оборотные активы	8 628,0	99,65	Заемный капитал	12 005,0	138,66
Баланс	8 658,0	100	Баланс	8 658,0	100

Анализ данных, представленных в таблице 2.1, свидетельствует, что в течение отчетного периода времени у анализируемого предприятия величина его активов была неизменной. При этом основная часть имущества предприятия представлена оборотными активами, удельный вес которых составлял 99,65%. Удельный вес внеоборотных активов равен, соответственно, 0,35 %.

Изменение структуры пассивов обусловлено огромным преобладанием заемного капитала над собственным, который в свою очередь имеет отрицательное значение -3 347,0 или -38,6%.

Таким образом, данные выше представленных таблиц свидетельствуют о повышении зависимости компании от внешних источников финансирования ее финансово-хозяйственной деятельности, т.е. о понижении ее финансовой устойчивости в течение отчетного периода времени, о чем более подробно будет сказано далее.

Актив – часть бухгалтерского баланса (левая сторона), отражающая состав и стоимость имущества организации на определённую дату. Совокупность имущества, принадлежащего юридическому лицу или предпринимателю. Анализ активов баланса предполагает анализ структуры

баланса, анализ внеоборотных и оборотных активов, и валюты анализ баланса предприятия. Активы предприятия и их структура изучаются как с точки зрения их участия в производстве, так и с точки зрения оценки их ликвидности. При анализе структуры активов выявляется соотношение изменения долей внеоборотных и оборотных активов [16].

Динамика и структура показателей активов представлены таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Всего активов	8 713,0	100	8 658,0	100	- 55,0	-0,63
	в том числе:						
1.1	внеоборотные	67,0	0,77	30,0	0,35	-37,0	-55,22
	из них:						
	финансовые	46,0	0,53	30,0	0,35	-16,0	-34,78
1.2	оборотные	8 646,0	99,23	8 628,0	99,65	-18,0	-0,21
	из них:						
	материальные	2 622,0	30,09	4 036,0	46,61	1 414,0	53,93
	финансовые	6 024,0	69,14	4 592,0	53,04	-1 432,0	-23,77

В таблице 2.2 большая часть внеоборотных активов предприятия в течение рассматриваемого периода приходилась на соответствующие нефинансовые активы. В структуре оборотных активов преобладали финансовые оборотные активы. Однако их доля за 2 года снизилась с 69,67% до 53,22% от величины оборотного капитала. Таким образом, здесь можно отметить большую степень вероятности, связанной со снижением объема хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия при прочих равных условиях, по причине удельного веса финансовых оборотных средств в общей структуре активов с 66,14% до 53,04%.

Оборотные активы, являясь одним из экономических ресурсов организации, влияют на ее производственные возможности. Вместе с тем оборотные активы характеризуются более высоким уровнем ликвидности, чем другие виды материальных ресурсов, поэтому они во многом определяют степень ликвидности и финансовой устойчивости самой организации. Анализ оборотных активов позволяет уточнить выводы о финансовой устойчивости

организации на основе анализа состава, структуры и стратегии финансирования оборотных активов. Исследуя состояние оборотных активов, необходимо оценить их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях.

Показатели структуры и динамики оборотных активов представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Оборотные активы – всего	8 646,0	100	8 628,0	100	-18,0	-0,21
	в том числе:						
1.1	Запасы	2 622,0	30,33	4 036,0	46,78	1 414,0	53,93
1.3	Дебиторская задолженность	6 023,0	69,66	4 591,0	53,21	-1 432,0	-23,78
1.5	Денежные средства	1,0	0,01	1,0	0,01	–	–

Анализируя данные таблицы 2.3, необходимо отметить, главным образом, следующее. Можно отметить понижение за 2 года удельного веса дебиторской задолженности рассматриваемого предприятия с 69,66% до 46,78%.

Таким образом, понижение удельного веса средств рассматриваемого предприятия, вложенных в его расчеты, свидетельствует о возрастании его финансовых ресурсов. Это, привело к значительному повышению удельного веса запасов предприятия – с 30,33% до 46,78 %.

Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов. Оборачиваемость оборотных средств (активов) показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток оборотных средств.

Согласно бухгалтерскому балансу, оборотные активы включают: запасы, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочную дебиторскую задолженность, включая НДС по приобретенным ценностям. Показатель характеризует долю оборотных средств в общих активах организации и эффективность управления ими. В то же время, на него накладываются отраслевые особенности производственного цикла.



Проанализируем расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	64 758,0	59 275,0	-8,47
2	Оборотные средства, тыс. руб.	8 646,0	8 628,0	-0,21
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	7,49	6,87	-0,62
4	Длительность одного оборота, дней	49	54	5

При анализе таблицы 2.4 выявили, что коэффициент оборачиваемости оборотных средств снизился на 0,62 оборота. Это сказалось на повышении продолжительности периода, в течение которого совершают один оборот оборотные средства предприятия, в размере 5 дней.

Пассив – противоположная активу часть бухгалтерского баланса (правая сторона), совокупность всех обязательств (источников формирования средств) предприятия

В пассиве баланса отражаются источники формирования имеющихся у предприятия средств. Все источники сгруппированы на определенную дату по их принадлежности и назначению. Финансовое состояние организации во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены. Проведем исследование пассива с общего анализа состава и динамики в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели структуры и динамики пассивов

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Всего источников:	8 713,0	100	8 658,0	100	-55,0	-0,63
	в том числе:						
1.1.	собственных	-1817,0	-20,85	-3 347,0	-38,66	-1530,0	84,20
1.2.	заемных	10 530,0	120,85	12005,0	138,66	1475,0	14,01
	из них:						
	долгосрочных	1 333,0	15,30	417,0	4,82	-916,0	-68,72
	краткосрочных	9 197,0	105,55	11 588,0	133,84	2391,0	26,0

Анализируя данные таблицы 2.5, необходимо отметить, главным образом, следующее. Понижение за 2 года удельного веса собственных средств

рассматриваемого предприятия с 20,85% до 38,66%. Соответственно, удельный вес заемных средств в структуре источников формирования имущества предприятия повысился на 17,81%.

При этом, анализируя структуру заемных средств, необходимо отметить больший рост в ней краткосрочных заемных средств относительно долгосрочного заемного капитала.

Привлеченный капитал состоит из долгосрочных и краткосрочных обязательств:

- Долгосрочные обязательства (сокращение обоих показателей):
  - заемные средства;
  - отложенные налоговые обязательства.
- Краткосрочные обязательства (увеличение обоих показателей):
  - заемные средства;
  - кредиторская задолженность [21].

Проведем группировку обязательств по категориям в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Группировка обязательств по категориям

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Обязательства всего:	10 530,0	100	12 005,0	100	1 475,0	14,01
	в том числе:						
1.1.	Кредиты и займы	2 315,0	21,98	1 416,0	11,79	-899,0	-38,83
1.2.	Отложенные налоговые обязательства	0,0	-	0,0	-	-	-
1.3.	Кредиторская задолженность	8 215,0	78,02	10 589,0	88,21	2 374,0	28,90

Анализ данных, приведенных в таблице 2.6, позволяет сделать вывод, что, необходимо отметить, главным образом, повышение за 2 года удельного веса кредиторской задолженности рассматриваемого предприятия с 78,02% до 88,21%.

Проведем группировку обязательств по срокам погашения и образования в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Группировка обязательств по срокам погашения и образования

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Заемные средства всего:	10 530,0	100	12 005,0	100	1 475	14,01
	В том числе:						
1.1.	долгосрочные обязательства	1 333,0	12,66	417,0	3,47	-916,0	-68,72
1.1.1.	заемные средства	1 333,0	12,66	417,0	3,47	-916,0	-68,72
1.2.	краткосрочные обязательства	9 197,0	87,34	11 588,0	96,53	2 391,0	26,0
1.2.1.	кредиторская задолженность	8 215,0	78,01	10 589,0	88,21	2 347,0	28,90
1.2.2.	заемные средства	982,0	9,33	999,0	8,32	17,0	1,73

Анализируя таблицу 2.7 и составленную в ней группировку обязательств по срокам погашения и образования, важно отметить тот факт, что в течение всего рассматриваемого периода времени свыше 85% приходилось на краткосрочные обязательства.

Ликвидность – это необходимое и обязательное условие платежеспособности. Одним из важнейших показателей, характеризующим финансовое положение предприятия выступает его платежеспособность – возможность своевременно погашать свои платежные обязательства в полном объеме и в определенные сроки. Для оценки ликвидности перегруппируем данные бухгалтерского баланса по степени срочности обязательств и обеспечению их активами предприятия в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности, тыс. руб.

Актив	2015 г.	2016 г.	Пассив	2015 г.	2016 г.
Наиболее ликвидные активы, А <sub>нл</sub>	1,0	1,0	Наиболее срочные пассивы, П <sub>нс</sub>	8 215,0	10 589,0
Быстро реализуемые активы, А <sub>бр</sub>	6 023,0	4 591,0	Краткосрочные пассивы, П <sub>кс</sub>	982,0	999,0
Медленно реализуемые активы, А <sub>мр</sub>	2 622,0	4 036,0	Долгосрочные пассивы, П <sub>дп</sub>	1 333,0	417,0
Трудно реализуемые активы, А <sub>тр</sub>	67,0	30,0	Постоянные пассивы, П <sub>п</sub>	-1 817,0	-3 347,0
ИТОГО:	8 713,0	8 658,0	ИТОГО:	8 713,0	8 658,0

Анализ показателей финансовой устойчивости в таблице 2.8 показывает, что, в 2015 – 2016 гг. соотношение  $A1 \geq P1$  не соблюдено. Это значит то, что наиболее ликвидных средств не хватает для покрытия наиболее срочных обязательств – кредиторской задолженности.

Соотношение  $A2 \geq P2$  соблюдено в течение 2015 – 2016 гг. Соответственно, в этот период быстро реализуемых активов было достаточно для расчета по краткосрочным пассивам – кредитам банка.

Соотношение  $A3 \geq P3$  соблюдено в 2016 г. Долгосрочных пассивов организации не хватает для покрытия его (предприятия) запасов и затрат.

Соотношение  $A4 < P4$  в 2016 г. не соблюдено, и это значит, что у предприятия не только отсутствует собственные оборотные средства, но и даже часть необоротных активов покрыто заемными средствами.

Баланс предприятия считается неплатежеспособным, так как он не соответствует рекомендуемым пропорциям ликвидности. Рассчитаем коэффициент ликвидности в таблице 2.9.

Таблица 2.9. – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2015г.	2016г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	8 215,0	10 589,0
Коэффициент критической ликвидности	8 222,13	10 594,60
Коэффициент текущей ликвидности	14 241,67	15 185,04

Исходя из таблицы 2.9 видно, что коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение выше допустимого предела (норма: 0,1). Значение коэффициента критической ликвидности тоже не соответствует норме – 0,7. Это означает, что у предприятия недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. Значения коэффициента текущей ликвидности показали понижение платежных возможностей компании при условии своевременных расчетов с дебиторами и реализации всех готовых товаров, работ и услуг.

В таблице 2.10 проведем анализ дебиторской и кредиторской задолженностей.

Таблица 2.10 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

№	Показатели	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность
1	Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	6 023,0	8 215,0
2	Сумма отчетного периода, тыс. руб.	4 591,0	10 589,0
3	Темп роста, %	76,22	128,90

Таблица 2.10 показывает, что как в 2015, так и в 2016 году, кредиторская задолженность превышает дебиторскую практически в 2 раза. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской создает угрозу финансовой устойчивости предприятия.

Преобладание кредиторской задолженности говорит о вероятности просроченной задолженности в связи, с чем увеличение краткосрочной задолженности на конец года может быть оценено отрицательно за счет увеличения задолженности. Эффективность и развитие предприятия отражает показатели: выручка, прибыль, деловая активность и рентабельность. Абсолютные показатели выручки и прибыли, их тенденция позволяют оценить в целом успешность деятельности предприятия.

Рассмотрим анализ финансовых результатов в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ финансовых результатов

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
1	Выручка от продажи	64 758,0	59 275,0	-5 483,0	-8,47
2	Себестоимость продаж	64 803,0	56 567,0	-8 236,0	-12,71
3	Валовая прибыль (убыток)	-45,0	2 708,0	2 753,0	6 117,78
6	Прибыль (убыток) от продаж	-45,0	2 708,0	2 753,0	6 117,78
9	Проценты к уплате	197,0	166,0	-31,0	-15,74
10	Прочие доходы	86,0	72,0	-14,0	-16,30
11	Прочие расходы	3 765,0	3 464,0	-301,0	-7,99
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	-3 831,0	-850,0	2 981,0	-77,81
13	Текущий налог на прибыль	605,0	673,0	68,0	11,24
14	Чистая прибыль (убыток)	-4 526,0	-1 523,0	3 003,0	-0,66

Из таблицы 2.11 видно, что выручка организации за анализируемый период уменьшилась в 2016 году на 5 483,0 руб. по сравнению с 2015 годом.

В 2016 году себестоимость уменьшилась по сравнению с 2015 годом на 8 236,0 руб. Это свидетельствует об ухудшении результатов хозяйственной деятельности фирмы. Данные выше представленной таблицы показали повышение прибыли до налогообложения и чистой прибыли от деятельности учреждения в течение 2015 – 2016 гг. в размере 2 981,0 и 3 003,0 руб.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных коэффициентов оборачиваемости. В таблице 2.12 рассчитаем показатели деловой активности.

Таблица 2.12 – Показатели деловой активности значения в %

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Коэффициент деловой активности	7,43	6,85	-0,58
2	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	7,49	6,87	-0,62
3	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	-35,64	-17,71	17,93
4	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	6,15	4,94	-1,21

Как показано в таблице 2.12 коэффициент деловой активности снизился на 0,58 оборота. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств упал на 0,62 оборота. Также здесь важно отметить рост собственного капитала на 17,93, и снижение заемных средств на 1,21.

Для оценки результативности и экономической целесообразности деятельности предприятия недостаточно только определить абсолютные показатели. Более объективную картину можно получить с помощью показателей рентабельности. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия.

В таблице 2.13 рассчитаем показатели рентабельности.

Таблица 2.13 – Показатели рентабельности

№	Наименование	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Рентабельность продаж	-0,07	4,57	4,64
2	Рентабельность текущей	-0,07	4,79	4,86
3	Рентабельность активов	-0,52	31,24	31,76
4	Рентабельность собственного капитала	249,09	45,50	-203,59

Как следует из данных таблицы 2.13, на фоне понижения выручки в размере 5 483 тыс. руб. показатель ее рентабельности имел тенденцию к повышению, это свидетельствует о высоком уровне осуществления корректировки распределения прибыли.

### 2.3 Управленческий анализ

Управленческий анализ проводится для установления причин низкой эффективности деятельности организации. Управленческий анализ призван решать вопросы формирования затрат, эффективности использования трудовых ресурсов, состояния основных производственных фондов, а также производства и реализации услуг [3].

Основной целью кадровой политики фирмы является обеспечение функционирования и развития системы управления кадрами в направлении обеспечения качества, получения наилучших экономических результатов.

Динамику численности работающего на предприятии персонала проследим по данным, представленным в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Численность персонала

Наименование	2015 год	2016 год	Отклонения	
	чел.	чел.	чел.	%
Среднесписочная численность – всего	78	91	13	16,67
- руководителей высшего звена	1	1	0	0
- руководителей, специалистов и служащих	9	9	0	0
- рабочих	68	81	13	19,18

По данным таблицы 2.14 видно, что на предприятии наблюдается увеличение численности работающего персонала на 19,18%. Всего на предприятии за 2015 год работало 78 человек. За 2016 год численность рабочих

увеличилась на 16,67%. Увеличение персонала наблюдается только среди рабочих.

Приведем анализ себестоимости продукции ООО «Губернский хлеб» в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Анализ себестоимости продукции ООО «Губернский хлеб»

Показатели	2015г		2016г		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего:	64 803,0	100	56 567,0	100	-8 236,0	-12,71
Материальные затраты	27 964,3	43,15	19 458,8	34,40	-8 505,5	-30,42
Затраты на оплату труда	22 248,0	34,33	25 992,0	45,95	3 744,0	16,83
Отчисления на социальные нужды	6 674,4	10,30	7 797,6	13,78	1 123,2	16,83
Прочие расходы	7 916,7	12,22	3 318,6	5,87	-4 598,1	-58,08

Анализ данных, представленных в таблице 2.15, свидетельствует, что себестоимость продукции ООО «Губернский хлеб» в 2016г уменьшились на 12,71%. Затраты на оплату труда увеличилась на 3 744,0 тыс. руб., это связано с расширением кадрового состава.

Уменьшились материальные затраты на 8 505,5тыс. руб. или 30,42%, так как снизились затраты на сырье и ресурсы.

Проведем анализ структуры и динамики выручки в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Анализ структуры и динамики выручки

№	Показатели	2015г		2016г		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Выручка – всего	64 758,0	100	59 275,0	100	-5 483,0	-8,47
	в том числе:						
1.1.	Хлеба	17 856,4	27,57	15 248,6	25,72	-2 607,8	14,60
1.2.	Торты	14 364,8	22,18	15 498,9	26,15	1 134,1	7,89
1.3.	Пирожные	4 258,3	6,59	3 875,0	6,54	-383,3	-9,0
1.4.	Печенье	9 246,0	14,27	7 167,5	12,09	-2 078,5	-22,48
1.5.	Слойки	3 894,1	6,01	4 512,0	7,61	617,9	15,87
1.6.	Булки	4 581,7	7,08	2 991,3	5,05	-1 590,4	-34,71
1.7.	Пирог	7 585,5	11,71	6 257,5	10,56	-1328,0	-17,51
1.8.	Лаваш	2 971,8	4,59	3 724,2	6,28	752,4	25,32



Исходя из данных, таблицы 2.16 наблюдаем, что общая выручка уменьшилась на 5 483,0 тыс. руб. или 8,47%.

Наибольшую выручку в 2016 году дают торты (26,15%) и хлеба (25,72%). За 2016 выручка от продаж булок уменьшились на 34,71%, печенье на 22,48%, а продажи слоек и лавашей напротив увеличились на 15,87% и 25,32%.

Производительность труда – один из показателей эффективности труда, характеризующий плодотворность полезной деятельности работников ООО «Губернский хлеб».

Разберем показатели производительности в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Анализ производительности труда

№	Показатель	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
1	Объем реализации продукции, товаров и услуг, тыс.руб.	64 758,0	59 275,0	-5 483,0	-8,47
2	Численность персонала, чел.	78	91	13,0	16,67
3	Численность рабочих чел.	68	81	13,0	19,18
4	Общее число отработанных рабочими за год человеко-дней, тыс.	127,84	152,28	24,44	19,18
5	Общее число отработанных рабочими за год человеко-часов, тыс.	1 022,72	1 218,24	195,52	19,18
6	Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб.	831	652	-179,0	-21,54
7	Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб.	953	732	-221,0	-23,19
8	Удельный вес рабочих в численности работников, %	87	89	2	2,30
9	Среднее число дней, отработанных одним рабочим за год	235	235	–	–
10	Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8	8	–	–
11	Среднедневная выработка одного рабочего, тыс. руб.	4,06	3,12	-0,94	-23,15
12	Среднечасовая выработка, тыс. руб.	0,51	0,39	-0,12	-23,53

Как следует из данных таблицы 2.17, среднегодовая выработка одного работника за 2016 год уменьшилась на 21,54%. В структуре персонала в 2016 г., удельный вес рабочих в общей численности персонала по сравнению с 2015г.

увеличился на 2,30%. За 2016 год число отработанных одним рабочим человеко-дней увеличилось на 19,18%, средняя продолжительность рабочего дня в 2016 г. соответствует 2015г. – 8 часов.

Среднее число дней, отработанных одним рабочим за 2016 год по сравнению с предыдущим годом не изменилось. Снижение среднечасовой выработки в 2016 г. на 0,12 тыс.руб. повлекло за собой снижение среднегодовой выработки на 221,0 тыс. руб., по сравнению с 2015 г.

О характере изменения среднечасовой выработки можно судить по соотношению между темпами роста объема услуг и продукции и числа человеко-часов. Объем реализации продукции и услуг в 2016 г. по сравнению с 2015 г. уменьшился на 8,47%, число отработанных человеко-часов увеличилось на 19,18%. Эти показатели свидетельствуют о снижении среднечасовой выработки в 2016 г. по сравнению с предыдущим годом.

Проанализируем среднюю заработную плату за 2013-2016гг по предприятию, Красноярскому краю и России в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Анализ средней заработной платы

	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения
Средняя заработная плата на предприятии, тыс. руб.	17,3	21,4	23,8	23,8	0
Средняя заработная плата в Красноярском крае, тыс. руб.	31,6	34,2	36,1	37,1	2,8
Средняя заработная плата в России, тыс. руб.	29,8	32,6	31,3	36,2	15,6

Проанализировав таблицу 2.18, можно сделать вывод, что на предприятии в период с 2015 по 2016 год уменьшение или увеличение средней заработной платы не происходило. По сравнению со средней заработной платой по Красноярскому краю и России, на предприятии за 2016 год отклонение составляло – 13,3 тыс. руб. и 121,2 тыс. руб.

В организации ООО «Губернский хлеб» используется две формы оплаты труда повременно-премиальная и прямая сдельная. При повременно-премиальной системе оплата рассчитывается не только за количество часов, но и за качество проделанной работы. Повременно-премиальная форма

применяется для оплаты труда руководителя, бухгалтеров и продавцов. При прямой сделной форме оплата вычисляется в зависимости от проделанных работ с учетом твердых расценок, утвержденных в трудовом договоре.

#### **2.4 Заключительная оценка деятельности предприятия**

Исследуемое предприятие является малым по размерам объекта вложения капитала – в его активах размещено 8 658 тыс. руб.

Общая сумма выручки уменьшилась на 8,47%. Себестоимость проданных товаров снизилась на 12,71%. Валовая прибыль ООО «Губернский хлеб» увеличилась на 2 753, тыс. руб. и при этом ее доля в общей сумме выручки снизилась на 8,47%. Чистая прибыль ООО «Губернский хлеб» увеличилась в 2016г. на 3 003 тыс. руб.

За 2016 год активы предприятия уменьшились на 0,63%. В активах организации доля оборотных активов составляет 99,65%, а внеоборотных средств – 0,35 %.

Изменения валюты баланса составляют 0,63%. Обусловлено неэффективным выводением основных средств.

В 2016 году эффективность использования оборотных средств уменьшилась, так как в 2015 году оборотные средства совершили 7,49 оборота за анализируемый период, а в 2016 – 6,87 оборота. Продолжительность одного оборота в 2015 году составило 49 дней, в 2016 – 54 дня.

За исследуемый период объем собственных средств увеличился на 84,20%.

Финансовое состояние организации неустойчивое. Баланс предприятия не соответствует рекомендуемым пропорциям ликвидности и его следует признать неликвидным [25].

У предприятия присутствует большое количество краткосрочных заемных средств (кредитов). Сумма кредиторской задолженности состоит из

текущей задолженности перед сотрудниками, поставщиками, и задолженности по налогам перед государством.

За 2015 год значение прибыли от продаж составило -45,0 тыс. руб.

Таким образом, в ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Губернский хлеб», можно выделить основные проблемы предприятия:

- несоответствие уровня средней заработной платы по предприятию по сравнению с Красноярским краем, Россией;
- снижение производительности труда;
- снижение темпа роста выручки;
- снижение коэффициентов деловой активности, коэффициента оборачиваемости собственного капитала;
- предприятие является неликвидным;
- институциональные проблемы (налоги и сборы).

Предприятие находится в сложной финансовой ситуации, что обусловлено невыполнением планов фирмы и свидетельствует об малоэффективном управлении организацией.

## **2.5 Вопросы охраны окружающей среды**

Главные принципы охраны окружающей среды позволяют влияние компаний на природную среду, отталкиваясь от условий в области охраны окружающей среды. При этом уменьшение отрицательного влияния на окружающую среду обязано достигаться на основании применения наилучших существующих технологий с учетом экономических и социальных факторов.

Общие требования в сферы охраны окружающей среды при эксплуатации компаний определены в главе 8 федерального закона «Об охране окружающей среды». Законом установлено, что использование компаний и других объектов, оказывающих прямое или косвенное отрицательное влияние на окружающую среду, осуществляется в соответствии с требованиями в области охраны окружающей среды. При этом должны учитываться мероприятия по охране

окружающей среды, разумному применению и воспроизводству природных ресурсов, обеспечению экологической безопасности.

В соответствии с условиями федерального закона «Об охране окружающей среды» юридические и физические лица, осуществляющие эксплуатацию компаний, должны придерживаться утвержденным технологиям и требованиям в сфере защиты окружающей среды и должны обеспечивать выполнение нормативов качества окружающей среды на основании использования технических средств и технологий обезвреживания и безопасного размещения отходов производства и потребления, обезвреживания выбросов и сбросов загрязняющих веществ, а также других лучших имеющихся технологий, которые обеспечивают выполнение условий в сфере защиты окружающей среды.

За несоблюдение законодательства в сфере охраны окружающей среды предусмотрена имущественная, дисциплинарная, административная и уголовная ответственность. Наложение административных штрафов на виновных в экологических правонарушениях не избавляет их от возмещения ущерба, причиненного окружающей природной среде.

Возмещение причиненного ущерба осуществляется добровольно или согласно решению суда. Установление объема ущерба осуществляется отталкиваясь от фактических затрат на возобновление нарушенного состояния окружающей среды, с учетом понесенных потерь, в том числе упущенной выгоды, а также в соответствии с программами рекультивационных и других восстановительных работ.

Нарушение условий в сфере охраны окружающей среды также влечет за собой замедление либо завершение эксплуатации компаний. Осуществление предписаний об лимитировании либо о прекращении финансирования хозяйственной и другой деятельности являются обязательными для исполнения.

Ответственность за принятие решений при осуществлении хозяйственной либо другой деятельности, которая имеет или может иметь негативное влияние

на окружающую среду, несет руководитель компании и (или) лицо им назначенное.

В соответствии с квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 года № 37, в составе возможных должностей специалистов предусмотрена должность инженера по охране окружающей среды (эколога).

Данный квалификационный справочник рекомендован с целью использования в фирмах, в организациях и компаниях разных сфер экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм в целях обеспечения верного выбора, расстановки и использования кадров.

Инженер по охране окружающей среды (эколог) обязан знать:

- экологическое законодательство;
- нормативные и методические материалы по охране окружающей среды и разумному применению природных ресурсов;
- системы экологических стандартов и нормативов;
- производственную и организационную структуру компании и возможности его развития;
- технологические процессы и режимы производства продукции компании;
- порядок проведения экологической экспертизы предплановых, предпроектных и проектных материалов;
- методы экологического мониторинга;
- средства контролирования соотношения технического состояния оборудования компании условиям охраны окружающей среды и разумного природопользования;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере защиты окружающей среды и разумного использования природных ресурсов;

- порядок учета и формирования отчетности по охране окружающей среды;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- правила и нормы охраны труда.

В соответствии с требованиями федерального закона «Об охране окружающей среды» руководители компаний и специалисты, отвечающие за принятие решений при выполнении хозяйственной и иной деятельности, которая проявляет либо может проявлять отрицательное влияние на окружающую среду, обязаны проходить подготовку и переподготовку в области охраны окружающей среды и экологической безопасности.

В рассматриваемом предприятии соблюдаются все вышперечисленные требования по охране окружающей среды. Раз в месяц производится инструктаж по данным вопросам для работников, для новых работников или для практикантов инструктаж проводится сразу перед началом работы.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ГУБЕРНСКИЙ ХЛЕБ»**

### **3.1 Обоснование предложенного мероприятия**

Для повышения уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия необходимо предпринять определенные действия для улучшения сложившейся ситуации.

На основании выше приведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Губернский хлеб» необходимо выделить слабые и сильные стороны данного предприятия. Для начала нужно провести анализ конкурентов [26].

Главными конкурентами рассматриваемой организации являются:

- ОАО «Славянка» (организация Славянка, ОАО, торгово-производственная компания расположена по адресу: г. Минусинск, ул. Ленина, 97. Основана 24 ноября 1993 года. Компания ведет деятельность и по непрофильным направлениям: продукты питания, напитки. Вид владения собственности – индивидуальная);
- ПК «Колосок» (компания «Колосок», основана в 1999 году индивидуальным предпринимателем Олегом Васильевичем Бабушкиным. Расположена в г. Минусинске, ул. Суворова, 23, за годы работы компания участвовала в различных конкурсах по хлебобулочным и кондитерским изделиям) [31].

Начальным этапом проведения анализа конкурентов будет служить составление количественных критериев факторов конкурентоспособности. Для проведения данного анализа организацией будут выделены трое ответственных за сбор данных (товаровед и двое разнорабочих). Оценки предложенных критериев были получены в результате:

- посещения главных торговых точек данных предприятий;



- ознакомления с ассортиментом товара, уровнем рекламной деятельности с помощью сети Интернет.

Данные оценок представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1– Количественные критерии факторов конкурентоспособности

№	Факторы конкурентоспособности	ООО «Губернский хлеб»	Конкурент 1 ОАО «Славянка»	Конкурент 2 ПК «Колосок»
1	Качество товаров	Среднее	Среднее	Высокое
2	Цена	Средняя	Низкая	Высокая
3	Уровень рекламной деятельности	Отсутствует	Низкий	Средний
4	Время нахождения на рынке	5 лет	14 лет	8 лет
5	Количество торговых точек	10	2	8

Исходя из данных таблицы 3.1 видно, что исследуемое предприятие относительно новое и находится на рынке около пяти лет. Наблюдается полное отсутствие рекламы. Единственным положительным показателем является то, что у данного предприятия больше в отличие от конкурентов количество торговых точек.

Главными критериями для потребителя считаются цена и качество товара. Для того, чтобы более точно отобразить это соотношение необходимо построить карту позиционирования цена/качество рисунок 3.1.



Рисунок 3.1 – Карта позиционирования цена/качество

Анализируя рисунок 3.1 становится видно, что исследуемое предприятие не лучшую позицию на рынке. Самую выгодную позицию занимает конкурент 2 (ПК «Колосок»), так как его товар имеет высокое качество и продается по высокой цене.

Для большего понимания сильных и слабых сторон исследуемого предприятия необходимо провести SWOT-анализ, который представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – SWOT-анализ ООО «Губернский хлеб»

Сильные стороны	Слабые стороны
Большой ассортимент продукции	Полное отсутствие рекламы
Понимание потребителя	Наличие более сильного конкурента
Постоянный спрос на данную продукцию	Слабая маркетинговая политика
Возможности	Угрозы
Проведение маркетинговой политики	Появление новых или закрепление позиций существующих конкурентов
Рост спроса на продукцию за счет рекламы	Высокий уровень инфляции
	Увеличение налоговой нагрузки

Исходя из таблицы 3.2 можно сделать вывод, что главной слабой стороной данного предприятия является слабая маркетинговая политика. По данным вышеприведенных анализов можно сделать вывод, что наиболее подходящей стратегией развития предприятия будет являться стратегия исследования рекламы.

Данная стратегия предполагает приобретения конкурентных преимуществ за счет проведения рекламных компаний, вследствие чего должны вырасти такие показатели как: уровень узнаваемости компании, количество потенциальных покупателей и, следовательно, прибыль компании [27].

### 3.2 Расчет основных показателей

Суть данной стратегии будет заключаться в размещении различной рекламы и проведение рекламных акции [10].

Реклама в печатных изданиях. Специализированные издания считаются главным источником пополнения базы данных. По этой причине приличное рекламное объявление в данном виде систем массовой информации считается крайне важным. Необходимо разместить в газете блок, размером 6 см<sup>2</sup> страницы. Расчеты в таблице 3.3 произведены при условии, что цены на размещение рекламы в течение года не будут меняться.

Таблица 3.3 – Расчеты средств на размещение рекламы в газете

Название газеты	Выходов в год	Стоимость выхода, руб.	Расходы в среднем в месяц, руб.	Всего за год, руб.
«Надежда и мы»	52	195,0	845,0	10 140,0
«Власть труда»		319,5	1 384,5	16 614,0
«Народная»		190,85	827,0	9 924,0
«Минусинский курьер»		250,0	1 083,33	13 000,0
Всего:	52	955,35	4 139,83	49 678,0

По данным таблицы 3.3 видно, что годовой расход на размещение рекламы во всех предложенных изданиях составляет 49 678,0 руб.

Наружная реклама.

Наружная реклама считается результативным средством прямой рекламы, но при условии довольно значительного числа рекламных носителей одновременно. Поэтому целесообразно не давать рекламу в течение одного года в 2 – 3 местах, а занять всего на 1 – 2 месяца, но по всему городу. При тех же расходах, результат станет значительно больше. Такую масштабную рекламную кампанию планируется осуществлять два раза в год 11 сентября (день рождения исследуемого предприятия) и 8 марта. Цена дизайна макетов для наружной рекламы в среднем составляет 2 500 руб. (потребуется заказать 2 раза). Расчет стоимости наружной рекламы в г. Минусинске показан в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет средств на размещение наружной рекламы

Район	Количество	Аренда (месяцев)	Стоимость 1-го месяца, руб.	Итого, руб.
Новая часть	4	2	5 000,0	40 000,0
Старая часть	2			20 000,0
Коттеджи	2			20 000,0
Всего	8	2	5 000,0	80 000,0

Исходя из таблицы 3.4 становится понятно, что общие затраты на аренду в течении двух месяцев составят 80 000,0 руб.

Таким образом, общая сумма затрат на наружную рекламу составляет 82 500,0 руб.

Телевидение.

В связи с большой ценой данного типа рекламы, использовать его необходимо только в определенных случаях. Чтобы рекламная кампания на телевидение дала результат, на нее должно быть затрачено не менее 2 100,0 руб. (140,0 руб./сутки за одно слово в бегущую строку, максимум 15 слов). По этой причине планируется выход на телевидение только один месяц в год – на Новый год или на свой день рождения исследуемого предприятия.

Таким образом, общая сумма средств, требуемых на телерекламу, составляет 63 000,0 руб. в год.

Радио.

Несмотря на то, что реклама на радио считается менее результативным рекламным носителем, нежели телевиденье, отличие в ее стоимость незначительно. Реклама даст положительный эффект в случае расходов не менее 26 550,0 руб. (590 руб. за один выход в день) на одну рекламную компанию, которая должна продлиться около 15 дней. Поэтому применять радиорекламу планируется 3 раза в год: поздравления на 8 марта, на день рождения и на Новый год.

В сумме на эти три кампании уйдет 79 650,0 руб.

Рекламные акции.

Планируется проводить различные рекламные акции 4 раза в год (продолжительностью один месяц), благодаря которым будет увеличиваться спрос на продукцию и количество потенциальных покупателей. Будут проводиться такие акции как:

- два по цене одного (покупка двух определенных товаров по цене одного);

- продукты с «красными» ценниками (скидка на товар с ценой красного цвета);
- счастливые часы (скидка на все кондитерские изделия в конце рабочего дня, для предотвращения образования возврата продукции);
- дегустация новых товаров.

В среднем затраты на проведение таких акций будут составлять 15 000,0 руб. В год затрату будут равны 60 000,0 руб.

В итоге расходы на все виды рекламных мероприятий в год составят 334 828,0 руб.

### **3.3 Эффективность предложенного мероприятия**

От применения предположенных мероприятий у исследуемой организации на 2017 год повысятся следующие показатели:

- количества потенциальных покупателей на 15%;
- повышение объема продаж на 10%;
- увеличение спроса на 15%;
- рост объема продаж до 10%.

Таким образом, в 2017 году от предложенных мероприятий компания рассчитывает на рост объема продаж на 20%. Планируемый доход представлен в формуле 3.1:

$$D_x = \text{выручка 2016 года} + 10\% \quad (3.1)$$

$$59\,275,0 + 10\% = 65\,202,5 \text{ тыс. руб.}$$

Выручка от реализации проекта составит (формула 3.2):

$$\text{планируемый доход компании} - \text{доход за 2016 год} \quad (3.2)$$

$$65\,202,5 - 59\,275,0 = 5\,927,5 \text{ тыс. руб.}$$

Исходы из вышеприведенных расчетов необходимо найти годовой экономической эффект от предлагаемых мероприятий представленный в формуле 3.3:

$$\text{Эг.} = \text{Д}_x - \Delta\text{К} \quad (3.3)$$

$$5\,927,5 - 334,83 = 5\,592,67 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет планируемой чистой прибыли 3.5.

Таблица 3.5 – Планируемая чистая прибыль

№	Показатели расчета	Сумма, тыс. руб/год
1	Выручка от реализации мероприятий	5 592,67
2	Затраты на реализацию	334,83
3	Балансовая прибыль	5 257,84
4	Налог на прибыль (20%)	1 051,57
5	Чистая прибыль	4 206,27

Проведя анализ таблицы 3.5 видно, что прибыль от данного проекта станет заметно выше. Исходя из выше приведенных данных необходимо рассчитать рентабельность реализации продукции (формула 3.4):

$$\text{чистая прибыль} / \text{выручка от реализации мероприятий} * 100\% \quad (3.4)$$

$$4\,206,27 / 5\,592,67 * 100 = 75,21 \%$$

Таким образом, очевидно, что проведение данных мероприятий приведет к увеличению выручки от реализации, чистой прибыли, рентабельности продаж и рентабельности деятельности ООО «Губернский хлеб» в целом, так как показатель рентабельности проекта очень высокий – 75,21%. Благодаря анализу конкурентов у предприятия появится возможность изучить свои слабые и сильные стороны. Все это свидетельствует о целесообразности финансирования и реализации проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях активно формирующейся конкурентной среды следует проводить анализ конкурентоспособности своей компании в сравнении с другими представителями данного сектора рынка. Это дает возможность получать информацию, о том, что притягивает покупателя к продукции или услуге данной компании, и каким превосходством обладают его конкуренты [18].

Анализ необходим, для того чтобы на его основе можно было улучшить те факторы, которые воздействуют на снижение конкурентоспособности. Исходя из этого, осуществление такого анализа считается жизненно необходимым элементом любой компании, так как, не понимая того, что необходимо покупателю и какие конкурентные преимущества имеют соперники, не стремясь исправить сформировавшейся не самое лучшее положение можно прийти к банкротству [23].

Целью данной работы являлась разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере ООО «Губернский хлеб» и обоснование их экономической эффективности. В процессе написания научной работы данная цель была решена за счет выполнения следующих задач:

- исследовать и обобщить основные понятия конкурентоспособности;
- рассмотреть основные типы стратегий развития конкурентоспособности;
- рассмотреть методы анализа конкуренции;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- оценить положение предприятия на рынке и его конкурентные позиции;
- выявить и предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия;
- произвести оценку эффективности представленного мероприятия.

По результатам исследований в ООО «Губернский хлеб» были выделены следующие проблемы:

- снижение за 2016 год оплаты труда на предприятии;
- снижение темпа роста выручки;
- снижение коэффициентов деловой активности, коэффициента оборачиваемости собственного капитала;
- предприятие является неликвидным;
- снижение рентабельности активов и рентабельности собственного капитала;
- слабая маркетинговая политика.

С целью решения данных проблем было предложено проведение стратегии исследования рекламы.

В итоге планируемая прибыль от проведения данной стратегии составила 4 206,27 тыс. руб.

Реализация от требуемых мероприятий обеспечит развитие рынка хлебобулочных изделий, путем привлечения новых покупателей, удерживая при этом и в дальнейшем усиливая позиции выпускаемой продукции и тем самым содействовать повышению доходов компании.



## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы

ВКР – выпускная квалификационная работа

НДС – налог на добавленную стоимость

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ОАО – открытое акционерное общество

ООО – общество с ограниченной ответственностью

ПК – производственный кооператив

РФ – Российская Федерация

СанПиН – санитарные правила и нормы

СЭС – санитарно эпидемиологическая служба

Эг – экономический годовой эффект

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алтунина, Л. Н. Управление качеством продукции промышленного предприятия в целях повышения его конкурентоспособности : монография. / Л. Н. Алтунина. – Курск : РОСИ, 2013. – 151 с.
2. Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия : материалы III Междунар. науч. конф. / М. Ш. Габибова. – Москва : Буки-Веди, 2015. – 87 с.
3. Герасимов, Г. Е. Все о качестве. Зарубежный опыт. Планирование качества. Выпуск 5 / Г. Е. Герасимов. – Москва : НТК Трек, 2012. – 96 с.
4. Емельянова, Л. А. Психология конкуренции и конкурентоспособности / Л. А. Емельянова. – Москва : Изд-во МГОУ, 2013. – 441 с.
5. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : Учеб. пособие / В.С. Ефремов, – Москва : Финпресс, 2012. – 191 с.
6. Захаров, А. Н, Конкурентоспособность предприятия : сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зокин. – Москва : Бизнес и банки, 2013. – № 1–2.
7. Инновация и конкурентоспособность предприятий / под ред. Н. А. Кравченко. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2013. – 322 с.
8. Керимов, В. Э. Методы управления затратами и качеством продукции : учебное пособие / В. Э. Керимов. – Москва : Изд.-торг. центр «Маркетинг», 2011. – 402 с.
9. Кожевников, А. Н. Формирование и мониторинг системы управления качеством продукции промышленного предприятия : монография / А. Н. Кожевников. – Тамбов : Изд-во Тамбовполиграфиздат, 2012. – 96 с.
10. Корабельников, В. М. Формирование стратегии конкуренции Коммерческая деятельность и предпринимательство : Сб. науч. тр. / В. М. Корабельников. – Санкт-Петербург : СПбГИЭА, 2012. – 34 с.

11. Королев, С. В. Издержки производства в системе конкурентоспособности компании : зарубежный опыт и российская практика / С. В. Королев. – Внешнеэкономический бюллетень. 2013. – №6. – 38 с.
12. Кравец, Л. Г. Конкурентоспособность предпринимательства и конкурентная разведка / Л. Г. Кравец, С. А, Обрезанов. – Москва : 2012. – 184 с.
13. Криворотов, В. В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий / В. В. Криворотов. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2013 – 27 с.
14. Крюков, А. Ф. Управление маркетингом / А. Ф. Крюков. – Москва : Кнорус, 2012. – 422 с.
15. Маракулин, М. В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности : Маркетинг в России и за рубежом / М. В. Маракулин. – 2013. – №1. – 25 с.
16. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова – Москва : ИНФРА – М, 2010. – 286 с.
17. Минченкова, О. Ю. Повышение конкурентоспособности организации на основе управления знаниями / О. Ю. Минченкова. – Москва : Изд-во ГУУ, 2012. – 222 с.
18. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс». – 2011. – 160с.
19. Моисеева, Н. К. Современное предприятие : конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. – Москва : Внешторгиздат, 2012. – 304 с.
20. Петрова, М. А. Конкурентоспособность компании как ее жизнеспособность : Российское предпринимательство / М. А. Петрова – 2010. – № 5. Ч. 1. – 33 с.
21. Попадюк, Т. Г. Конкурентоспособность в новой экономике : вопросы управления / Т. Г. Попадюк – Москва : МГСУ, 2013. – 200 с.
22. Портер, М. Конкуренция : учебник / М. Портер. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2014. – 608 с.

23. Сафиуллин, Н. З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность / Н. З. Сафиуллин, Л. Н. Сафиуллин. – Казань : Изд-во Казанск. ун-та, 2012. – 68 с.
24. Степанов, Л. В. Конкурентоспособность предприятия в условиях рынка / Л. В. Степанов. – Воронеж : Научная книга, 2013. – 203 с.
25. Степанов, В. И. Логистика : учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – Москва : Проспект, 2010. – 487 с.
26. Степуть, А. Ф. Система обеспечения ценностной конкурентоспособности предприятия / А. Ф. Степуть. – Ижевск : Удмуртский ун-т, 2013. – 227 с.
27. Ултургашева, О. Г. Приоритетные стратегии конкурентоспособности предприятий / О. Г. Ултургашева. – Красноярск : Изд-во Красноярского гос. аграрного ун-та, 2013. – 199 с.
28. Финансовая энциклопедия. Конкурентоспособность [Электронный ресурс] : энциклопедия. – Режим доступа : <http://www.financialguide.ru>
29. Вопросы маркетинга [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.dl5.ru/293-konkurenciya.html>
30. «Газета-курьер» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://газета-курьер.рф/postad>
31. ПК «Колосок» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.pkkolosok.ru>

**ПРИЛОЖЕНИЯ А – В**

<b>Наименование показателя</b>	<b>Код строки</b>	<b>2016г.</b>	<b>2015г.</b>
<b>1.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	0,0	21,0
Финансовые вложения	1150	30,0	46,0
Итого по разделу 1	1100	30,0	67,0
<b>2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	4 036,0	2 622,0
Дебиторская задолженность	1230	4 591,0	6 023,0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1,0	1,0
Итого по разделу 2	1200	8 628,0	8 646,0
<b>БАЛАНС</b>	1600	8 658,0	8 713,0
<b>3.КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	(3 347,0)	(1 817,0)
Итого по разделу 3	1300	(3 347,0)	(1 817,0)
<b>4.ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	417,0	1 333,0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0,0	-
Итого по разделу 4	1400	417,0	1 333,0
<b>5.КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	999,0	982,0
Кредиторская задолженность	1520	10 589,0	8 215,0
Итого по разделу 5	1500	11 588,0	9 197,0
<b>БАЛАНС</b>	1700	8 658,0	8 713,0
Выручка	2110	59 275,0	64 758,0
Себестоимость продаж	2120	(56 567,0)	(64 803,0)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2708,0	(45,0)
Проценты к уплате	2330	(166,0)	(197,0)
Прочие доходы	2340	72,0	86,0
Прочие расходы	2350	(3 464,0)	(3 765,0)
Текущий налог на прибыль	2410	(673,0)	(605,0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2708,0	(45,0)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(850,0)	(3831,0)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(1 523,0)	(4 526,0)

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в \_\_\_\_\_ экземплярах.

Список используемых источников \_\_\_\_\_ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.  
дата

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)