

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

38.03.01 Экономика  
код – наименование направления

Повышение конкурентоспособности предприятия (на примере ООО "Торговый  
дом Саяны")  
тема

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

Выпускник \_\_\_\_\_ А.Г. Филимонов  
подпись, дата      инициалы, фамилия

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Повышение конкурентоспособности предприятия на примере ООО "Торговый дом Саяны"

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_

А.Н. Дулесов  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_

Т.И.Островских  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Н.Л.Сигачева  
инициалы, фамилия

# РЕФЕРАТ

## ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

### в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы «Повышение конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Торговый дом Саяны»». ВКР выполнена на 90 страницах, с использованием 1 иллюстрации, 24 таблиц, 1 формулы, 2 приложений, 33 использованных источников, 10 листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ЛИКВИДНОСТЬ.

Автор работы ЗС-73

\_\_\_\_\_ А.Г.Филимонов  
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы

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

год защиты квалификационной работы - 2017

Цель работы заключается в проведении анализа хозяйственной деятельности предприятия ООО «Торговый дом Саяны» и разработке рекомендаций по повышению его конкурентоспособности.

Задачи:

- раскрытие сущности конкурентоспособности предприятия ;
- рассмотрение методов и принципов конкурентоспособности предприятия;
- проведение анализа финансовых показателей предприятия;
- оценка конкурентных преимуществ
- проведение заключительной оценки экономической эффективности ООО «Торговый дом Саяны»
- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности

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

Практическая значимость состоит в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Торговый дом Саяны»

Разработка мероприятий позволит повысить конкурентоспособность, рентабельность, а также принесет дополнительную прибыль.

## SUMMARY

The theme of the paper is «Increasing the competitiveness of the enterprise by the example of LLC "Trading house Sayany".

The paper includes 90 pages, 1 illustration, 24 tables, 1 formulas, 2 applications, 33 sources, 10 sheets of graphic material.

Keywords: COMPETITIVE ABILITY, PROFITABILITY, DEVELOPMENT OF MEASURES, ECONOMIC EFFICIENCY, COMPETITIVE ADVANTAGES, LIQUIDITY.

Author (gr. )	_____	<u>A.G. Filimonov</u>
	signature	initials and surname
Supervisor	_____	<u>A. N. Dulesov</u>
	signature	initials and surname
Supervisor in English	_____	<u>E.A. Nikitina</u>
	signature	initials and surname

Year - 2017

The purpose of the paper is to make an analysis of the economic activities of the LLC "Trading House Sayany" and develop recommendations for improving its competitiveness.

Tasks:

- disclosure of the essence of the enterprise's competitiveness;
- consideration of methods and principles of enterprise competitiveness;
- conducting an analysis of the financial performance of the enterprise;
- evaluation of competitive advantages
- Conducting the final evaluation of the economic efficiency of LLC «Trading House Sayany»
- development of measures to increase competitiveness

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

Practical significance is in the development of measures to increase the competitiveness of the enterprise LLC «Trading House Sayany»

The development of measures will increase competitiveness, profitability, and also bring additional profit.

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 Филимонову Александру Геннадьевичу

фамилия, имя, отчество

Группа ЗС – 73 Направление (специальность) 38.03.01 Экономика

код наименование

Тема выпускной квалификационной работы «Повышение конкурентоспособности предприятия на (примере ООО «Торговый дом Саяны»)

Утверждена приказом по институту № 152 от 28.02.2017

Руководитель ВКР А.Н. Дулесов, к.э.н., доцент кафедры «Экономики и Менеджмента»

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР: Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, интернет источники.

Перечень разделов ВКР

Теоретическая часть 1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

Аналитическая часть 2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «Торговый Дом Саяны»

Проектная часть 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Торговый дом Саяны»

Перечень графического материала слайдов:

1 слайд: Актуальность, цели и задачи выпускной квалификационной работы;

2 слайд: Краткая характеристика предприятия;

3 слайд: Деятельность организации в разрезе предоставляемых услуг и реализации товара;

4 слайд: Оценка конкурентных преимуществ предприятия;

5 слайд: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия;

6 слайд: Расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий;

7 слайд: Эффективность от предложенных мероприятий;

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ А.Н. Дулесов

Подпись инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ А.Г. Филимонов

Подпись инициалы и фамилия

« 28 » 02 2017 г

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретические основы конкурентоспособности.....	8
1.1 Сущность и содержание конкурентоспособности.....	8
1.2 Методы и принципы конкурентоспособности.....	14
1.3 Формирование конкурентоспособности торговых предприятий.....	24
2 Аналитическая часть. Анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «Торговый дом Саяны».....	30
2.1 Характеристика предприятия ООО «Торговый дом Саяны».....	30
2.2 Анализ финансовых показателей.....	33
2.3 Оценка конкурентных преимуществ предприятия.....	50
2.4 Заключительная оценка деятельности предприятия.....	55
2.5 Вопросы экологии.....	57
3 Проектная часть. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Торговый дом Саяны».....	60
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности.....	60
3.2 Расчет основных показателей и затрат.....	63
3.3 Эффективность от предложенных мероприятий.....	70
Заключение.....	72
Список сокращений.....	74
Список использованных источников.....	75
Приложения А-С.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятия и организации осваивают новые виды услуг, новые формы бизнеса, выдвигают на первое место не только своих сотрудников, но и борются за каждого клиента. Изучается рынок, осуществляется сбор необходимой информации, которая анализируется, после чего разрабатываются стратегии освоения рынка.

Таким образом, актуальность работы обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также управления ими на современном предприятии.

Цель работы заключается в проведении анализа хозяйственной деятельности предприятия ООО «Торговый дом Саяны» и разработке рекомендаций по повышению его конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- раскрытие сущности конкурентоспособности предприятия ;
- рассмотрение методов и принципов конкурентоспособности предприятия;
- проведение анализа хозяйственной деятельности предприятия;
- расчет финансовых коэффициентов для оценки ликвидности и финансовой устойчивости предприятия;
- проведение заключительной оценки экономической эффективности ООО «Торговый дом Саяны»
- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом Саяны».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является повышение конкурентоспособности ООО «Торговый дом Саяны».



Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, заключения, списка литературы. Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, цели и задачи работы. В теоретической части рассматриваются теоретические основы анализа финансовой устойчивости предприятия. В аналитической части проводится анализ хозяйственной деятельности исследуемого предприятия и дается оценка экономической эффективности предприятия. В третьей части проводится разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия и оценивается их эффективность.

Для написания выпускной квалификационной работы использованы различные источники. В первую очередь – это нормативные акты, регламентирующие финансово-хозяйственную деятельность предприятий.

Кроме того использованы научные литературные источники в виде учебной литературы, монографий и статей в периодической печати, посвященных вопросам конкурентоспособности предприятий.

Информационным источниками для расчета показателей и проведения анализа финансовой устойчивости ООО «Торговый дом Саяны» служат годовая и квартальная бухгалтерская отчетность за период 2014 – 2016г. г.:

-форма 1 «Бухгалтерский баланс»;

-форма 2 «Отчет о финансовых результатах»;

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## 1.1 Сущность и содержание конкурентоспособности

Конкурентоспособность – это многогранное понятие, которое обобщает в себе все стороны, факторы функционирования и развития предприятия.

Конкурентоспособность организации определяется касательно конкретного рынка, либо к конкретной группе потребителей, организовывается по подходящим признакам стратегического деления рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособно предприятие, это означает, что оно в конкретное время является лучшим мировым образцом. Степень развития общества характеризуется конкурентоспособностью в условиях рыночных отношений. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

Так как конкурентоспособность – широкое понятие, то важно определить преимущества в изучении и использовании на практике отдельных вопросов управления конкурентоспособностью, именно поэтому обратим свое внимание на определении конкурентоспособности предприятий.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия включает:

1) возможность организации извлекать реальную оценку ожиданий целевой группы потребителей, а также отслеживать направления потребительского поведения.

2) способность создавать производство, результаты которого будут совпадать с ожиданиями целевой группы потребителей как наиболее полезного товара по соотношению цена-качество.

3) способность осуществлять эффективную текущую маркетинговую политику, включая психологическое обозначение товара у потребителя, оптимизирующую объем продаж и понижающую расходы по сбыту;

4) способность находить и создавать условия для уменьшения затрат на обеспечение обстоятельствами производства - капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией и т.п. на единицу продаваемой продукции.

Конкурентоспособность предприятия выступает относительной характеристикой, выражающей разницу плановости развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по мере довольства своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. [4, с. 64]

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- лёгкость доступа на рынок;
- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- однородность рынка;
- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Принципы, которые дают конкурентные преимущества производителям:

1. Направленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела.
2. Приближение предприятия к клиенту.
3. Создание обособленности и творческой атмосферы на предприятии.

4. Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать.

5. Демонстрация важности общих для предприятия ценностей.

6. Умение твёрдо стоять на своём.

7. Простота организации, минимальный уровень управления и служебного персонала.

8. Умение быть одновременно мягким и жёстким. Держать под жёстким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчинённым менее важные.

Соотношение между конкурентоспособностью продукции и конкурентоспособностью предприятия-производителя продукции выявляется как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определённом товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Поскольку конкуренция предприятий на рынке принимает вид конкуренции самой продукции, возрастает значение свойств, сообщаемых продукции предприятия, изготовившего и продающего её на мировом рынке.

Проблема качества и конкурентоспособности продукции носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной жизни любой страны, и практически любого потребителя.

Для того, чтобы более полно осветить сущность конкурентоспособности продукции необходимо дать как можно полное представление о продукции (товаре).

Так, в литературе предлагается следующее определение конкурентоспособности продукции: "...под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, то есть

преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов"[4, с. 99].

Словари дают следующие толкования этого слова:

1) "...конкурентоспособность товара – совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию" [11, с. 54]

2) "...конкурентоспособность товара – способность продукции быть более привлекательной для потребителя (покупателя) по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию своих качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам" [11, с. 55]

Как известно, товар – главный объект на рынке. Он имеет стоимость и потребительную стоимость (или ценность), обладает определенным качеством, техническим уровнем и надежностью, задаваемой потребителями полезностью, показателями эффективности в производстве и потреблении, другими весьма важными характеристиками. Именно в товаре находят отражение все особенности и противоречия рыночных отношений в экономике. Товар – точный индикатор экономической силы и активности производителя. Действенность факторов, определяющих позиции производителя, проверяются в процессе конкурентного соперничества товаров в условиях развитого рыночного механизма, позволяющего выявить отличия данного товара от товара – конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Для этого товар должен обладать определенной конкурентоспособностью.

Конкурентоспособность предприятия можно охарактеризовать как его потенциальное качество, которое включает:

1. Способность предприятия получать реальную оценку ожиданий целевой группы потребителей, а также прослеживать тенденции

потребительского поведения. Другими словами, предприятие должно быть способно своевременно, объективно и точно оценивать потребительский спрос, как в настоящее время, так и прогнозировать его динамику на будущее. Такая оценка возможна только на базе научной модели целевой потребительской группы, учитывающей её экономические, социально–культурные и психологические факторы, разработанной методами современной социологии и маркетинга.

2. Способность организовывать производство, результаты которого будут соответствовать ожиданиям целевой группы потребителей как наиболее полезного товара по отношению цена–качество. Говоря о результатах, имеется ввиду не только потребительские качества выпускаемого товара, но и его маркетинговые качества (цена, гарантии, после продажное обслуживание и т.д.).

3.Способность проводить эффективную текущую маркетинговую политику.

4. Способность изыскивать и создавать условия для снижения затрат на обеспечение факторами производства – капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией на единицу продаваемой продукции.

5. Способность к созданию и удержанию технологического производства над другими членами отраслевого сообщества, что требует своевременного обновления применяемых технологий. Это может относиться к производству, сбыту, управлению.

6. Способность планировать, организовывать и проводить эффективную стратегию в сферах производства и маркетинга на основе инноваций.

7. Создание и развитие высокого кадрового потенциала как на исполнительском, так и на управленческом уровнях. Качество исполнительского персонала проявляется в его способности эффективно использовать существующие на предприятии производственные технологии и готовности к освоению более перспективных технологий. Качество

специалистов проявляется в их способности ставить и решать функциональные задачи, увязывая их со стратегическими целями предприятия, способные обеспечить ему ключевые компетенции в технических, технологических, дизайнерских и др. областях для усиления рыночных позиций предприятия. Качество управленческого персонала проявляется в его способности обнаруживать и эффективно использовать рыночные возможности для защиты и развития конкурентных позиций предприятия на отраслевых рынках в тактическом и стратегическом планах.

Реализация перечисленных качеств на продолжительном временном интервале создаёт предприятию реальные преимущества над конкурентами в виде роста его рыночной стоимости, укрепления его торговых марок, наращивание дополнительной устойчивости по отношению к неблагоприятным воздействиям внешней среды, включая атаки конкурентов.

Виды конкуренции

С позиции маркетинга конкуренция может быть трех видов.

Функциональная конкуренция возникает потому, что потребность можно удовлетворить несколькими различными способами. Например, различные продукты питания удовлетворяют потребности в еде, разнообразные спортивные принадлежности решают потребности в физическом развитии людей.

Видовая конкуренция возникает, когда имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-либо важным для потребителя параметром.

Предметная конкуренция возникает в ситуациях, когда различные фирмы выпускают практически идентичные изделия, которые могут отличаться разве что по качеству. Наиболее характерный пример такой конкуренции — телевизоры, которые изготавливаются практически из одних и тех же комплектующих деталей и узлов, и если и отличаются друг от друга, то только качеством сборки.

## 1.2 Методы и принципы конкурентоспособности

Комплексность конкурентоспособности товаров – при оценке конкурентоспособности товаров должна учитываться совокупность критериев, определяющих особенности товаров-конкурентов.

Относительность конкурентоспособности предполагает сравнительный характер ее оценки, когда выбранные критерии одного товара сравниваются с критериями другого товара, принятыми за базовые. Для того чтобы определить уровень конкурентоспособности какого-либо товара, необходимо не просто сравнивать товары по степени их соответствия конкретной потребности, но и учитывать затраты потребителя при покупке товара и его дальнейшем использовании. Конкурентоспособность — характеристика товара, отражающая его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной потребности группы покупателей, так и по затратам на ее удовлетворение.

Основа оценки конкурентоспособности — исследование потребностей покупателя. При совершении покупки каждый потребитель осуществляет выбор необходимого ему товара среди ряда аналогов, предлагаемых на рынке, и приобретает тот из них, который в наибольшей степени удовлетворяет его потребность.

При оценке конкурентоспособности товаров должна учитываться их специфика. Например, цена потребления таких потребительских товаров, как одежда, машины и оборудование, будет различна и напрямую связана со спецификой товара.

Оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования:

- если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам;
- если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться



информация, включающая сведения о товаре, который выйдет на рынок в перспективе, а также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса.

Оценка конкурентоспособности товара включает:

- изучение рынка (специализации рынка и его географического положения, емкости рынка);
- исследование конкурентов (основных конкурентов, торговых марок товаров конкурентов, особенности товаров конкурентов, вида и особенностей упаковки товаров конкурентов, форм и методов сбытовой деятельности, рекламных материалов конкурентов);
- изучение потребностей покупателя (возможных покупателей с учетом сегментации рынка, типичных направлений и способов использования товара покупателями, мотивов покупки данного товара, факторов формирования покупательских предпочтений, неудовлетворенных потребностей товарами данного вида);
- определение параметров оценки товара (технических, эргономических и др.). На основе изучения рынка и требований покупателей выбирается продукция, по которой будет проводиться анализ или формулируются требования к будущему товару, а далее определяется перечень параметров, подлежащих оценке;
- систематизацию факторов конкурентоспособности товаров;
- определение подходов к количественной оценке конкурентоспособности товаров.

Оценка конкурентоспособности основывается на сравнении характеристик анализируемой продукции с конкретной потребностью и выявлении их соответствия друг другу. Для объективной оценки необходимо использовать те же критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая товар на рынке. Поэтому важно определить критерии, существенные с точки зрения потребителя, а потому и подлежащие анализу.

Основным критерием конкурентоспособности товаров является степень удовлетворения ими реальных потребностей. Однако непосредственное измерение степени удовлетворения потребностей невозможно в силу психофизиологического восприятия потребителями отдельных товаров. Порой разрекламированные товары с невысокими потребительскими свойствами воспринимаются потребителями более благожелательно, чем нерекламируемые товары с одинаковыми и даже более высокими потребительскими свойствами. Поэтому для оценки конкурентоспособности используются косвенные критерии, которые можно классифицировать на две группы: потребительские и экономические.

Продукция конкурентоспособна, если она имеет на данном потребительском сегменте одну или более потребительские характеристики, лучшие, чем у товаров-аналогов (при этом данные характеристики признаются потребителями ведущими). Потребители заинтересованы не в абсолютно лучшем по всем характеристикам продукте, а в том, который удачно сочетает качества, наиболее востребованные на данном сегменте рынка, и часто готовы поступиться отдельными характеристиками продукта ради улучшения других.

Конкурентоспособность товара на рынке определяется сравнением его стоимостных (учитывается цена приобретения товара покупателем и стоимость обслуживания в процессе использования или потребления) и потребительских характеристик с характеристиками других товаров, формируемыми рыночным спросом и условиями их предложения на рынке.

Потребительские критерии конкурентоспособности представлены характеристиками качества.

Международной организацией по стандартизации ИСО принято следующее определение качества: качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

Качество товара — это степень достижения установленного технического уровня при производстве каждой единицы товарной продукции. Оно определяется либо органолептическим методом (при помощи органов чувств), либо лабораторными исследованиями с использованием приборов, аппаратов, реактивов и других технических средств.

Качество продукции — целостная совокупность ее потребительских свойств, обуславливающих степень пригодности данной продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением в конкретных условиях потребления. Качество продукции является следствием используемого сырья, технологий, состояния оборудования, системы менеджмента качества и т.д.

Критерии качества (или технические параметры) товаров — параметры потребности, которые характеризуют содержание этой потребности и условия ее удовлетворения. К ним относятся:

- параметры назначения;
- эргономические параметры;
- эстетические параметры;
- нормативные параметры.

Экономическими критериями конкурентоспособности товаров являются цена и система скидок. Цена продукции является следствием затрат на производство и реализацию продукции. Для разных категорий потребителей и групп товаров конкурентоспособность обеспечивается различными группами цен: закупочными, реализационными и потребления.

Закупочная цена определяет конкурентоспособность товаров производственного назначения и создает потребительские предпочтения для изготовителей продукции.

Реализационная цена влияет на конкурентоспособность товаров непосредственного использования (пищевых продуктов, готовых к потреблению, моющих средств), а также услуг. Доступность реализационной

цены определяет потребительские предпочтения для индивидуальных пользователей товаров и услуг, которые не требуют дополнительных затрат на использование по назначению.

Цена потребления определяется ценой реализации и затратами на эксплуатационные расходы: транспортировку, монтаж, наладку, техническую помощь в обслуживании, хранение, уход за товарами, энергозатраты, ремонт, уплату налогов и сборов, страхование и утилизацию. Цена потребления как критерий конкурентоспособности наиболее свойственна таким товарам, как средства производства, сложно-технические, одежно-обувные, хозяйственно-бытовые и тому подобные товары. Цена потребления товаров в значительной мере зависит от стоимости операций по послепродажному обслуживанию и затрат на эксплуатацию.

Степень воздействия цены на конкурентоспособность товаров неодинакова у разных потребителей. Низкие цены, особенно на товары повседневного спроса, в большей степени влияют на потребительские предпочтения покупателей с низкими и средними доходами. Высокие цены создают большую привлекательность для обеспеченных потребителей и товаров престижного спроса.

К экономическим критериям конкурентоспособности товаров относятся кроме цены скидки.

#### Методы оценки конкурентоспособности

Для оценки конкурентоспособности торговой организации может быть использовано большое количество показателей. Следует помнить, что применяемые показатели должны отразить ситуацию комплексно. Для этого следует использовать показатели, характеризующие факторы конкурентоспособности торговой организации, приведенные в предыдущем разделе, а именно: эффективность деятельности, инвестиционную привлекательность, финансовое состояние, внедрение инноваций. Можно выделить те показатели, которые интегрируют влияние многих: темпы изменения объемов продаж, ресурсного потенциала торговой организации,

долю торговой организации на рынке и ее изменение, рентабельность, финансовую устойчивость, платежеспособность. В каждом конкретном случае могут быть отобраны наиболее значимые показатели. Сравнение можно проводить не только с выбранным стандартом, но и с позиции преимуществ перед конкурентами.

Методика оценки конкурентоспособности товаров по объему их продаж. Сущность этой методики основана на косвенном измерении конкурентоспособности по объемам продаж. Делается предположение, что объем продаж конкурентных товаров свидетельствует о потребительских предпочтениях и поэтому может служить критерием конкурентоспособности. Кроме того, маркетинговые службы торговых организаций используют и другие косвенные показатели конкурентоспособности, например скорость розничной продажи.

Методика анализа потребительских характеристик товаров (услуг) основана на выявлении мотивации потребителя. Необходимо отобразить совокупность характеристик товара в пространстве «воспринимаемой клиентом полезности от использования продукта» (например, для покупателя важна не скорость вращения барабана стиральной машины, выраженная количеством оборотов в минуту, а то, что белье не требует последующей сушки). Для каждого продукта выявляется ведущий мотив — наиболее сильно проявленная на момент покупки потребность покупателя (экономия, безопасность, привычка, комфорт, новизна, престиж и др.). Последующий, детальный анализ мотивации направлен на выбор наиболее важных потребительских характеристик, которые становятся основой для исследования сегментов отраслевого рынка и оценки степени соответствия товаров их запросам.

Методики сегментации предусматривают:

- выбор критериев сегментации, традиционно используемых в отрасли или перспективных для использования (например, емкость,

доступность, устойчивость, прибыльность, уровень конкуренции, защищенность от конкурентов, рекламные возможности, сервис и т.п.);

- дифференциацию отраслевого рынка на сегменты, их описание;
- выбор целевых сегментов (например, по показателям темпа роста спроса в сегменте, позиции наиболее важных конкурентов,
- наличия специфических требований в сегменте по сервису, цене, качеству и т.п.);
- выявление предпочтений потребителей для каждого целевого сегмента.

В целях детального исследования сегментов может, например, использоваться методика анализа ценовой чувствительности потребителей, позволяющая выявлять для рассматриваемых групп потребителей детерминанты важности цены (табл. 1).

Таблица 1.1 – Детерминанты важности цены для потребителя

Потребители менее чувствительны к цене, если:	
на потребительском рынке	на рынке предприятий-производителей
1.Товар обладает особыми, уникальными свойствами (эффект уникальной ценности);	1.Цена продаваемого товара составляет лишь малую долю от цены товара клиента или его бюджета на снабжение;
2.Потребители не знают о существовании аналогов (эффект осведомленности об аналогах);	2.Потери, вызываемые дефектом товара, велики в сравнении с его ценой;
3.Товары плохо поддаются сравнению (эффект трудности сравнения);	4.Использование товара может привести к значительной экономии или улучшить результаты, получаемые клиентом;
4.Цена товара составляет лишь небольшую долю их дохода (эффект суммарных затрат);	4.Клиент реализует стратегию повышенного качества, в которую приобретаемый товар вносит существенный вклад
5.Цена товара составляет меньшую долю в общих расходах на получение конечного результата (эффект конечной пользы)	

Оценка конкурентоспособности товара производится на основе сопоставления данной продукции с соответствующей продукцией другой фирмы. Показатель конкурентоспособности продукции выражается отношением полезного эффекта к цене потребления, а за полезный эффект принимаются интегральные показатели характеристик товара — его качества.

Характеристики качества продукции, не интересующие потребителя (например, технологичность изготовления продукции), в рассмотрение конкурентоспособности не принимаются.

При оценке конкурентоспособности отдельных продуктов фирм-конкурентов при сборе информации целесообразно в качестве оценочных критериев использовать следующие показатели (атрибуты) качества:

- назначение продукта (функциональные возможности, соответствие последним достижениям науки и техники, запросам потребителей, моде и т.п.);
- [надежность](#);
- экономное использование материальных, энергетических ресурсов;
- эргономические (удобство и простота в эксплуатации);
- эстетические;
- экологические;
- безопасности;
- патентно – правовые( патентные чистота и защита);
- стандартизацию и унификацию;
- технологичность ремонта;
- транспортабельность;
- вторичное использование или утилизацию (уничтожение):
- послепродажное обслуживание.

Данные атрибуты должны выражать соответствие качества продукта уровню качества продуктов рыночных лидеров.

Только часть атрибутов может быть оценена количественно (в силу природы атрибута или невозможности получить количественную информацию). Поэтому можно использовать качественные шкалы измерений (лучше–хуже, больше–меньше и т.п. с введением промежуточных градаций).

В процессе оценки конкурентоспособности товаров группы показателей конкурентоспособности можно классифицировать следующим образом:

- группа показателей, отражающих прогрессивность коммерческой идеи товара;
- группа технических, экономических и коммерческих показателей, характеризующих качество продукта;
- группа показателей, характеризующих условия сбыта;
- группа показателей, характеризующих условия эксплуатации;
- группа показателей, характеризующих социально–психологическое восприятие продукта потребителем.

Установив группы показателей конкурентоспособности продукции, можно перейти к определению перечней конкретных показателей в каждой группе.

Рассмотрим показатели, включаемые в состав указанных выше групп.

Группа показателей, характеризующих прогрессивность коммерческой идеи товара: патентная чистота, количество полученных патентов, количество потенциальных потребителей, рациональность формы и др.

Группа показателей, характеризующая качество продукции, включает:

- технические показатели: функциональное назначение (производительность, скорость, объем оперативной памяти, быстродействие и т.п.), надежность (безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость);
- экономические показатели: удельный расход сырья и материалов, экономичность энергопотребления, трудовых ресурсов и т.п.;



- коммерческие показатели: цена товара на рынке, затраты на упаковку и хранение, транспортировку, текущие затраты потребителя.

Нередко цена потребления в несколько раз превышает цену приобретения товара. В первую очередь это относится к продукции машиностроения, товарам бытового обихода. В цену потребления включаются затраты на ремонт, техническое обслуживание, приобретение запасных частей и материалов, страхование и т.п.

В состав группы показателей, характеризующих организацию сбыта, могут включаться показатели: скидки с цены при продаже продукции, сезонные скидки, функциональные скидки (на новый товар и др.), количество и структура оптовых закупщиков, акцизы, наличие сертификатов соответствия на продукцию, наличие и открытость информации о продукции и др.

В состав группы показателей, характеризующих условия эксплуатации, могут включаться: условия монтажа, гарантийные обязательства, послегарантийное обслуживание и др. Например, такими показателями могут быть: показатели технологичности ремонта и обслуживания, трудоемкость ремонта, затраты при эксплуатации, коэффициент технологичности при утилизации и др.

Группа социально–психологических показателей — это показатели, которые характеризуют известность торговой марки (бренда), количество постоянных покупателей, репутацию продукции, экологичность продукции.

В качестве базы сравнения для оценки конкурентоспособности товаров с точки зрения хозяйствующего субъекта могут выступать:

- значения показателей конкурентоспособности продукции приоритетного конкурента (или конкурентов);
- значения показателей конкурентоспособности продукции в среднем по отрасли;
- прогнозируемые значения показателей конкурентоспособности продукции;

- степень удовлетворения потребностей потребителя;
- нормативные показатели качества.

При выборе в качестве базы сравнения нормативных показателей качества в расчет берутся не конкурентные товары, а требования стандартов, ТУ, медико-биологические и др.

При оценке конкурентоспособности товара могут использоваться дифференциальный, комплексный, интегральный и смешанный методы.

### **1.3 Формирование конкурентоспособности торговых предприятий**

В научной и специальной литературе можно встретить самые различные формулировки сущности качества продукции, но есть и стандартная.

Качество продукции – это совокупность свойств, обуславливающих пригодность продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением [18, с.67].

В ходе изучения данной проблемы определены основные положения концепции конкурентоспособности, основополагающими принципами которой являются следующие:

- конкурентоспособность как экономическая категория имеет смысл только в условиях конкуренции;
- конкурентоспособность может рассматриваться как по отношению к объектам, так и по отношению к субъектам рыночных, причем центральным звеном является конкурентоспособность предприятия;
- конкурентоспособность фирмы зависит от множества факторов, как внутренней, так и внешней среды;
- конкурентоспособность – категория относительная, т. е. предполагает сравнение с лидером либо аналогичным предприятием данной отрасли;

– конкурентоспособность определяется конкурентными преимуществами, которые являются основой конкурентной стратегии.

Анализ взглядов различных ученых-экономистов на проблему конкурентоспособности предприятия позволил прийти к выводу, что конкурентоспособность хозяйствующего субъекта – это обобщающий, комплексный показатель конкурентного потенциала предприятия, который характеризует определенное состояние его внутренней среды (потенциальная конкурентоспособность) и реакцию на внешние воздействия (реальная конкурентоспособность, которая подтверждается на рынке и оценивается по различным группам показателей).

Конкурентоспособность предприятия включает: с одной стороны, совокупность характеристик самого предприятия, определяемую уровнем использования его научно-технического, производственного, кадрового потенциала, потенциала маркетинговых служб, реализуемым в процессе производства, а с другой, внешних по отношению к нему социально-экономических и организационных факторов, (законодательство; финансово-кредитная, налоговая политика; тип и емкость рынка; характеристики конкурентов; отраслевые особенности; особенности влияния общественных организаций и политических партий и т.д.), позволяющих предприятию создавать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна, чем у конкурентов.

Факторы внешней среды существуют объективно, поэтому к их негативному воздействию каждое предприятия должно приспосабливаться. От динамичности и быстроты реагирования на них зависит конкурентоспособность фирмы. Негативное влияние факторов внутренней среды, напротив, можно нейтрализовать за счет активных действий самого предприятия, грамотно разработанной конкурентной стратегии. Внутренние конкурентные преимущества фирмы достигаются и реализуются ее персоналом, среди которого особую роль играют руководители.

Значение повышения качества продукции необходимо рассматривать как на макро–, так и на микроуровне, то есть на уровне предприятия.

Повышение качества на макроуровне позволяет:

- увеличить экспорт товаров и услуг;
- улучшить структуру экспорта;
- осуществить на практике ускорение НТП;
- повысить эффективность общественного производства, так как улучшение качества продукции в конечном итоге ведет к улучшению использования средств и предметов труда, рабочей силы и финансовых ресурсов;
- повысить благосостояние народа, так как с улучшением качества продукции увеличивается реальная заработная плата;
- повысить престиж государства со всеми вытекающими отсюда последствиями;
- воспитывать граждан в духе прекрасного и многое другое.

Таким образом, высокий уровень качества продукции для государства означает ускорение НТП, повышение эффективности общественного производства и экспорта, могущество и процветание. Поэтому государство должно проводить политику, направленную на повышение и поддержание высокого качества выпускаемой продукции, и для этого должны быть задействованы все государственные рычаги, в первую очередь правовые основы [15, с. 112].

Для предприятия в условиях рыночных отношений постоянный выпуск качественной продукции означает очень многое. Прежде всего, это формирование имиджа предприятия.

Имидж высокого уровня – это известность и популярность, устойчивое позитивное отношение покупателей к фирме, ее товарам, услугам и атрибутам фирменного стиля – товарному знаку, средствам рекламы.

На каждом предприятии на качество продукции влияют самые разнообразные факторы, как внутренние, так и внешние.

К внутренним факторам относятся такие, которые связаны со способностью предприятия выпускать продукцию надлежащего качества, то есть зависят от деятельности самого предприятия. Они многочисленны, и их целесообразно классифицировать в следующие группы: технические, организационные, экономические, социально–психологические.

Технические факторы самым существенным образом влияют на качество продукции. Поэтому внедрение новой техники и технологии, применение новых материалов, более качественного сырья - материальная основа для выпуска конкурентоспособной продукции.

Организационные факторы связаны с совершенствованием организации производства и труда, повышением производственной дисциплины и ответственности за качество продукции, обеспечением культуры производства и соответствующего уровня квалификации персонала, внедрением системы управления качеством и его сертификации, улучшением работы службы ОТК и другими организационными мероприятиями.

Экономические факторы обусловлены затратами на выпуск и реализацию продукции, затратами на обеспечение необходимого уровня качества продукции, политикой ценообразования и системой экономического стимулирования персонала за производство высококачественной продукции.

Социально-психологические факторы в значительной мере влияют на создание здорового социально-психологического климата в коллективе, нормальных условий для работы, воспитание персонала в духе преданности и гордости за марку своего предприятия, моральное стимулирование работников за добросовестное отношение к работе – все это важные составляющие для выпуска конкурентоспособной продукции. Иногда даже трудно понять, какие факторы более важны для решения рассматриваемой проблемы – технические или социально–психологические.

Внешние факторы в условиях рыночных отношений способствуют формированию качества продукции (если предприятие не является

монополистом). К ним в первую очередь относятся: требования рынка, то есть покупателей; конкуренция; нормативные документы в области качества продукции; необходимость завоевания достойного места, как на внутреннем, так и на внешнем рынке; обеспечение имиджа фирмы в среде покупателей, деловых людей.

Конкуренция в широком смысле слова означает соперничество в любой сфере деятельности. Если рассматривать конкуренцию с чисто экономических позиций, то она означает соперничество между коммерческими организациями за наиболее выгодные условия производства и сбыта, за получение более выгодного заказа с целью упрочения позиций на рынке и получения максимальной прибыли сейчас или в будущем [11, с. 17].

Конкуренция и монополия образуют диалектическую общность, постоянно противостоят друг другу на рынке и являются неотъемлемой чертой рыночных отношений. Стремление победить в конкурентной борьбе ведет к установлению господствующего положения на рынке, захвату рыночной власти, образованию монополий.

Конкуренция на рынке выступает в различных формах и осуществляется различными методами. Она может быть внутриотраслевой и межотраслевой. В первом случае речь идет о конкуренции между аналогичными товарами, удовлетворяющими одну и ту же потребность, но различающимися по цене, качеству и ассортименту. Такую конкуренцию можно также назвать межфирменной или предметной.

Во втором случае в конкурентную борьбу включаются товары различных отраслей, удовлетворяющие различные потребности потребительского и производственного спроса, то есть речь идет о борьбе за платежеспособный спрос населения и потребности производства.

По методам осуществления конкуренцию можно подразделить на ценовую и неценовую. Ценовая конкуренция предполагает продажу товаров или предложение услуг по более низким ценам, чем конкуренты. Неценовая конкуренция основана на предложении товаров более высокого качества, с

большими надежностью и сроками службы, с более высокой производительностью.

В последнее время важную роль стали играть такие параметры изделия, как экологичность, энергоемкость, эргономические и эстетические качества, безопасность. Большее значение стали играть надежность и репутация фирмы–производителя или поставщика, ее престижность. Важными инструментами конкуренции становятся товарные знаки и торговые марки фирм.

С переходом на рыночные отношения начала появляться довольно часто недобросовестная конкуренция, что связано с монополизацией экономики, неразвитостью законодательной основы в этой области и пассивностью государства в борьбе с этим явлением, что привело к появлению на рынке недоброкачественных продукции и всевозможных услуг [16, с. 156].

Различают два понятия: «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность продукции».

Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал.

Конкурентоспособность предприятия определяется с помощью групп показателей, отражающих:

- конкурентоспособность продукции;
- эффективность использования ресурсов;
- состояние и использование основных и оборотных фондов;
- уровень материальных затрат;
- финансовое положение предприятия.

В основе успеха товара на рынке лежит его конкурентоспособность, то есть соотношение качества, сервиса и цены. Безусловно, причиной удачи или неудачи могут быть и другие (нетоварные) факторы, такие, как реклама,

престиж марки. Однако следует признать, что внепроизводственные аспекты конкурентоспособности являются лишь своего рода призмой, преломляющей восприятие покупателем уже материализованных в товаре свойств. Таким образом, конкурентоспособность закладывается на стадии проектирования и производства, поэтому может быть предметом весьма ограниченного вмешательства в ход сбытовой функции маркетинга [12, с.35 ].

Отсюда основными объектами управления можно считать составляющие конкурентоспособности: полезный эффект и цену потребления

Вместе с тем на рынке товар выступает в виде продукта определенного качества, имеющего продажную цену, а в ее основе лежат издержки производства, которые и являются важнейшими элементами конкурентоспособности.

Таким образом, управление конкурентоспособностью означает обеспечение оптимального соотношения ее составляющих и элементов. При этом усилия направляются на достижение следующих целей:

- повышение качества;
- снижение издержек производства;
- повышение экономичности и оперативности послепродажного обслуживания.



## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ САЯНЫ»**

### **2.1 Характеристика предприятия ООО "Торговый дом Саяны"**

Полное наименование юридического лица : Общество с ограниченной ответственностью МБ Торговый Дом «Саяны».

Юридический адрес: 655017, республика Хакасия, г. Абакан ул. Карла Маркса д. 44, кв. 22. Организации ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ТОРГОВЫЙ ДОМ "САЯНЫ" присвоены ИНН 1901106357, ОГРН 1121901000990, ОКПО 30365822.

Общество с ограниченной ответственностью ТД « Саяны » учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и строит свою деятельность на основании Устава действующего законодательства. ООО ТД «Саяны» является юридическим лицом, созданным для осуществления предпринимательской деятельности, и обладает полной хозяйственной самостоятельностью.

Основной целью деятельности ООО ТД « Саяны » является извлечение прибыли.

Единственным учредителем является Алексей Владимирович Шилов. Компания является субъектом Малого и Среднего Предпринимательства, категория: малое предприятие, дата включения в реестр: 1 августа 2016 г. История компании ООО ТД « Саяны » прослеживается с 2012 года, направлением деятельности которого являются: Торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями. Также, ООО ТД « Саяны » работает еще по 10 направлениям. Размер уставного капитала 10 000 руб.

Дополнительные виды деятельности:

1. Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.

2. Торговля розничная напитками в специализированных магазинах.

3. Торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах.

4. Торговля оптовая напитками.

5. Торговля оптовая соками, минеральной водой и прочими безалкогольными напитками.

6. Торговля оптовая алкогольными напитками, включая пиво и пищевой этиловый спирт.

7. Торговля оптовая пивом.

8. Торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах.

9. Торговля розничная пивом в специализированных магазинах.

10. Торговля розничная безалкогольными напитками в специализированных магазинах.

Немаловажную роль играет ценовая политика предприятия. Так в настоящее время продукция ООО «ТД Саяны» является наиболее доступной по цене, при этом, демократичная ценовая политика никоим образом не сказывается на качестве. Добиться идеального соотношения «цена-качество» удалось благодаря грамотно выстроенной системе логистики, полному исключению из системы товарооборота посредников и уникальной системе сдержек и противовесов, которую на предприятии оттачивали едва ли не со дня его основания. Все это неизменно приводит к тому, что компания в кратчайшие сроки занимает серьезную долю рынка в том или ином регионе и постепенно увеличивает свое участие, разумеется, не без поддержки своих покупателей, чье число растет день ото дня.

Компания располагает штатом компетентных специалистов в количестве 38 человек, ведет политику повышения уровня профессионализма специалистов, проводит обучения на рабочих местах. Коллектив завода постоянно совершенствует технологический процесс, ищет нестандартные решения по выпуску новой продукции с целью поддержания высокого уровня конкурентоспособности в условиях рынка.

Организационная структура ООО ТД "Саяны" представлена на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления

Компания ТД "Саяны", ООО принимала участие в 15 торгах из них выиграла 13. Основным заказчиком является ФГБОУ во "ХГУ им. Н.Ф. Катанова", Хакасский Государственный Университет им. Н.Ф. Катанова, ФГБУ. В судах организация, проиграла 33% процессов в качестве истца

## 2.2 Анализ финансовых показателей

Рассмотрим динамику финансового состояния ООО «ТД Саяны» на основе аналитической группировки анализа статей актива и пассива баланса за 2016 г. (см. приложения А). При этом используем методику вертикального (по удельному весу) и горизонтального (в динамике) анализа. Это позволит увидеть удельный вес каждой статьи баланса в его общем итоге, оценить по

каждой статье абсолютное отклонение, темпы роста или снижения. Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Агрегированный аналитический баланс за 2016 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	13380,0	34,0	Собственный капитал	5832,0	14,9
Оборотные активы	25865,0	66,0	Заемный капитал	33413,0	85,1
Баланс	39245,0	100,0	Баланс	39245,0	100,0

По данным таблицы 2.1 доля внеоборотных активов и оборотных активов составляет соответственно 34 % и 66 %. Для торгового предприятия типичен низкий удельный вес внеоборотных активов и значительный удельный вес оборотного капитала.

Структура пассивного капитала ООО «ТД Саяны» также характерна для торговой организации: низкий удельный вес собственного капитала (14,9 %) и значительная доля заёмного капитала (85,1 %). Торговля живет кредитом. На заёмные средства закупается реализуемая продукция, средства от реализации товара поступают с некоторой задержкой (оптовые компании нередко отдают товар «на реализацию» с получением средств после продажи товара).

Анализируя данные таблицы 2.1, видно, масштаб деятельности предприятия по валюте баланса за 2016 год составляет 39245 тыс. рублей. Предприятие финансово не устойчиво, т.к. доля собственного капитала <50%, а именно – 14,9%.

Рассмотрим активный капитал. Актив баланса содержит сведения о размещении капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, т.е. о вложениях в конкретное имущество и материальные ценности, о расходах предприятия на производство и реализацию продукции и об остатках свободной денежной наличности. В основу группировки активов положен критерий скорости оборота. Они делятся на внеоборотные и оборотные.

Анализ необходимо начать с общей оценки динамики и структуры показателей активов предприятия. Полученные данные, представленные в таблице 2.2, способствуют выявлению предпосылок производственной и финансовой устойчивости, а также дают возможность оценить потенциал экономического роста предприятия.

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов

№ п.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Всего активов:	36724,0	100,0	39245,0	100,0	+2521,0	6,4
	в том числе:						
1.1.	внеоборотные	5104,0	13,9	13380,0	34,0	+8276,0	61,8
	из них:						
	финансовые	5104,0	13,9	13380,0	34,1	+8276,0	61,8
1.2.	оборотные	31620,0	88,1	25865,0	65,9	-5755,0	22,3
	из них:						
	материальные	13713,0	43,4	115,0	0,4	-13598,0	118,0
	финансовые	17907,0	56,6	25750,0	99,6	+7843,0	30,4

Анализируя данные таблицы 2.2 видно, что показатели динамики активов свидетельствуют о повышении суммы имущества на 13,7 %. Рост валюты баланса на 1077 тыс. руб. обусловлен увеличением хозяйственного оборота. В структуре актива баланса величина оборотных активов (88,1 %) значительно преобладает над внеоборотными (13,9 %), что обусловлено спецификой деятельности организации. Внеоборотные активы представлены материальной составляющей, а именно, машинами и оборудованием. Преобладание оборотных средств над внеоборотными положительно характеризует баланс предприятия.

Так как в торговой организации львиную долю составляют оборотные активы, очень важен анализ данных активов. Анализ данных таблицы 2.3

проведем для того, чтобы исследовать структуру оборотных активов: выявить процентное содержание средств авансируемых организацией в оборотные производственные фонды и фонды обращения, обеспечивающие производственный процесс, всех текущих операций в течение каждого цикла.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№ п.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Оборотные активы - всего	31620,0	100,0	25865,0	100,0	-5785,0	22,4
	В том числе:						
1.1.	Запасы	13713,0	43,4	115,0	0,5	-13598,0	99,2
1.2	Дебиторская задолженность	10458,0	33,0	13418,0	51,8	+2960,0	22,0
1.3	Финансовые вложения	0	-	11034,0	42,7	+11034,0	100,0
1.4	Денежные средства	7449,0	23,6	1298,0	5	-6151,0	473,0

Оборотный капитал фирмы вырос на 22,4%, рост обусловлен общим увеличением источников финансирования.

Капитал неравномерно распределен по стадиям кругооборота. Значительная доля средств отвлечена дебиторами 51,8 %, которая увеличилась на 22%. Это может в будущем повлиять на платежеспособность предприятия. Наименьший объем капитала размещен в статье производственных запасов 0,5%, который уменьшился на 99,2%, что говорит об эффективной закупочной деятельности. Незначительное место в структуре оборотных активов занимают денежные средства – 5%, но за год их объем уменьшился почти в 5 раз. Уменьшение денежных средств на счетах в банке свидетельствует об ослаблении финансового положения предприятия.

Продолжает анализ расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов, представленный в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов.

№ п.п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	218944,0	354255,0	135311,0
2	Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	-	28742,5	-
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	7,6	12,3	4,7
4	Длительность одного оборота, дней	47,0	29,0	18,0

Из данных таблицы видно, что произошло увеличение вовлечения текущих активов на 4,7 %, выручка от продаж уменьшилась на 38,2 %.

Характерной особенностью оборотных активов является скорость оборота. В течение года активы обернулись в 12,3 раз, по результатам таблицы видно, что количество оборотов увеличилось на 4,7 раз, что говорит о быстрой оборачиваемости текущих активов и эффективного использования оборотных средств. Длительность прохождения средств по фазам кругооборота стала быстрее на 18 дней и составила 29 дней. Наблюдается уменьшение вовлечение средств в оборот, что свидетельствует о низкой эффективности использования оборотного капитала. Повышение эффективности использования оборотных средств заключается в ускорении их оборачиваемости в результате организации управления оборотными средствами. В управлении оборотными средствами должны принимать участие экономические службы (нормирование оборотных средств), технические службы (организация производственного процесса), маркетинговые службы.

Исследование оборотных активов уже обнаружило внешние признаки неоптимального размещения капитала в дебиторской задолженности. Рассмотрим более детально ее внутреннее строение.

Заемный капитал ООО «ТД Саяны», на конец отчетного года составил 13418 тыс. руб. или 33 % всего оборотного капитала. Такая величина является нежелательной и требует минимизации.

Анализ данных таблицы 2.5 необходим для того, чтобы, во-первых, оценить объем капитала отвлекаемого в дебиторскую задолженность, во-вторых, выявить структуру дебиторской задолженности по категориям дебиторов.

Таблица 2.5 – Группировка дебиторской задолженности по категориям дебиторов

№ п.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Дебиторская задолженность	10458,0	100,0	13418,0	100,0	2960,0	22,0
	в том числе:						
1.1.	покупатели и заказчики	6583,0	62,9	7214,0	53,7	631,0	8,7
1.3.	авансы выданные	1089,0	10,4	1524,0	11,3	435,0	28,5
1.5.	прочие дебиторы	2786,0	26,6	4680,0	35,0	1894,0	40,4

Увеличение дебиторской задолженности произошло в связи увеличением в общей структуре удельного веса краткосрочной дебиторской задолженности покупателей и заказчиков более чем в 1,2 раза.

Для более глубокого анализа дебиторской задолженности важно рассмотреть ее в разрезе, то есть соотношение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных финансовых обязательств. Данные представлены в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Группировка дебиторской задолженности по срокам погашения и образования

№ П.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Дебиторская задолженность	10458,0	100,0	13418,0	100,0	2960,0	22,0
	в том числе:						



1.1	долгосрочная	2873,0	27,5	3120,0	23,3	247,0	7,9
1.2	Краткосрочная	7585,0	72,5	10298,0	76,8	2713,0	26,3

Анализ дебиторской задолженности ООО «Торговый дом Саяны» представленные в таблицах 2.5 и 2.6 показывает, что сумма дебиторской задолженности возросла на 22 %. Задолженность формируют 3 категории дебиторов: покупатели и поставщики, прочие - в основном подотчетные лица. Увеличение дебиторской задолженности произошло в связи увеличением в общей структуре удельного веса краткосрочной дебиторской задолженности покупателей и заказчиков более чем в 1,2 раза. Значительная часть дебиторского капитала была удержана прочими дебиторами 35 %. Доля задолженности отвлечена поставщиками в виде авансов 11,3%, выданных им под будущие поставки продукции и большая часть задолженности у покупателей и заказчиков 53,7 %. Фирма тем самым поставлена в невыгодные условия, т.к. капитал отвлечен из оборота.

После проведения анализа активов предприятия можно сделать следующие выводы. На предприятии наблюдается благоприятное соотношение основного капитала и текущих активов. За анализируемый промежуток времени внеоборотные активы увеличились на 61,8 %, оборотные на 24 % в основном за счет увеличения краткосрочной дебиторской задолженности. Коэффициент реальной стоимости имущества свидетельствует о достаточном потенциале фирмы – более половины активов представлены средствами производства.

Пассивный капитал – это капитал, рассматриваемый с точки зрения источников его привлечения. Этот этап анализа позволяет изучить объем и динамику пассивов, выявить особенности и динамику структуры привлеченного капитала. Исследование пассивов необходимо начать с

общего анализа структуры и динамики источников, который представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели структуры и динамики пассивов

№ п.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Всего источников:	36724,0	100,0	39245,0	100,0	2521,0	6,4
	в том числе:						
1.1.	Собственных	664,0	1,8	5832,0	14,9	5168,0	88,6
1.2.	Заемных	36060,0	98,2	33413,0	85,1	-2647,0	7,9
	из них:						
1.2.1.	Долгосрочных	14947,0	41,5	6958,0	20,8	-7989,0	53,5
1.2.2.	Краткосрочных	21113,0	58,5	26455,0	79,2	5342,0	20,2

Общий капитал фирмы состоит в основном из заемных источников финансирования - они составляют 85,1%. Собственный капитал составляет всего 14,9%. Фирма располагает долгосрочными пассивами в размере 20,8%, что позитивно характеризует структуру источников с точки зрения их надежности и защиты от правосторонних рисков. Анализ таблицы 2.7 проведем для того, чтобы выявить какие категории кредиторов предоставляют капитал во временное пользование предприятию, наблюдаются ли объемные и структурные сдвиги заемного капитала. Прирост заемного капитала на 7,9 % произошел за счет нашей задолженности перед поставщиками, работниками предприятия, перед бюджетом и внебюджетными социальными фондами, происходит более высокими темпами, чем развитие собственного капитала 14,9 %, что ставит под угрозу надежность структуры источников.

Большое влияние на финансовое состояние организации оказывают состав и структура заемных средств, то есть соотношение долгосрочных, сред-несрочных и краткосрочных финансовых обязательств. Заемные

средства в основном представлены долгосрочными обязательствами. Анализ структуры и динамики заемного капитала по категориям кредиторов представлен в таб-лице 2.8.

Таблица 2.8- Группировка обязательств по срокам погашения и образования

№ п.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Заемные средства – всего:	36060,0	100,0	37499,0	100,0	1439,0	3,8
	в том числе:						
2.	Долгосрочные обязательства	14947,0	41,5	6958,0	18,6	-7989,0	53,4
3.	Краткосрочные обязательства	21113,0	58,5	26455,0	70,5	5342,0	20,2
4.	Кредиторская задолженность	21113,0	58,5	22369,0	59,7	1256,0	5,6

К кредиторам, предоставляющим заемные средства предприятию относятся: поставщики и подрядчики, внебюджетные фонды, персонал организации, по налогам и сборам, прочие кредиторы. Сумма задолженности в анализируемом году составила 22369 тыс. руб., что на 1256 тыс. руб. больше, чем в предыдущем году. Долгосрочные обязательства незначительны: за анализируемый период 6958 тыс. руб., что на 7989 тыс. руб. меньше, чем в предыдущем году. Доля краткосрочных обязательств занимает значительную часть в структуре пассива баланса (70,5 %), из них кредиторской задолженности 59,7 %. С точки зрения финансовой устойчивости и независимости предприятия доля краткосрочных обязательств не должна превышать 40%. В нашем случае, она превышает норму, что может являться одной из причин финансовой неустойчивости и усилении финансовых рисков предприятия. Также, высокая доля

краткосрочных обязательств, свидетельствует об активном перераспределении доходов от кредиторов к предприятию – должнику.

Ключевой целью анализа финансовой устойчивости является получение определенного числа основных (наиболее представительных) параметров, дающих объективную и точную, обоснованную характеристику финансовой устойчивости. Это относится, прежде всего, к изменениям в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами, в составе прибыли и убытков. Данные представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

№ п.п.	Показатели	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.
1	Собственный капитал	664,0	5832,0
2	Внеоборотные активы	5104,0	13380,0
3	Собственные оборотные средства	-4440,0	-7548,0
4	Долгосрочные пассивы	14947,0	6958,0
5	Собственные и долгосрочные источники	10507,0	-590,0
6	Краткосрочные кредиты и займы	-	4086,0
7	Общая величина основных источников	10507,0	3496,0
8	Общая величина запасов и затрат	13713,0	115,0
9	Излишек (+) или недостаток (-) СОС	-9273,0	-4052,0
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников	-23206,0	-705,0
11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников	-3206,0	3381,0

Расчет относительных показателей, представленный в таблице 2.9, показывает, что предприятие имеет нормальный тип финансовой устойчивости, так как величина материально-производственных запасов меньше суммы собственных оборотных средств и банковских кредитов под эти товарно-материальные ценности. Абсолютные показатели устойчивости за анализируемый год увеличились, чем за предыдущий (избыток общей величины основных источников наблюдается по отчетам за анализируемый год равен 3381 тыс. руб.).

Анализ финансовых коэффициентов подтверждает выводы, сделанные нами ранее в процессе изучения структурно-динамических особенностей пассивного капитала и обеспеченности материальных активов. Результаты расчетов наиболее важных показателей, таких как коэффициенты автономии, обеспеченности запасов, обеспеченности оборотными средствами, маневренности, отражены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

№ п.п.	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение	Нормативное значение
1	К-т автономии	0,02	0,15	+0,13	$\geq 0,5$
2	К-т обеспеченности запасов	0,77	-5,1	-4,33	$\geq 0,6$
3	К-т обеспеченности оборотных активов	-0,32	-65,6	-65,92	$\geq 0,1$
4	К-т маневренности	0,05	50,7	50,65	$\geq 0,3$

Из таблицы 2.10 можно сделать вывод, что коэффициент автономии характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме активов. Кроме того, чем выше значение коэффициента, тем более предприятие финансово устойчиво и тем менее зависимо от сторонних кредитов, т.е. данное предприятие финансово неустойчиво. С точки зрения инвесторов и кредиторов чем выше значение коэффициента, тем меньше риск потери инвестиций вложенных в предприятие и предоставленных ему кредитов.

В результате подсчета коэффициентов финансовой устойчивости за анализируемый период не все показатели соответствуют нормативному значению. Коэффициент автономии составляет 0,15, а нормативное значение  $\geq 0,5$ . В результате расчета коэффициентов финансовой устойчивости, следует, что предприятие в большей степени зависимо от заемных источников финансирования.

Коэффициент обеспеченности запасов ниже нормативного значения, фирма не обеспечена запасами и оборотными средствами. Запасы для

производства новой продукции отсутствуют, коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками намного ниже критического рубежа. Предприятие имеет не устойчивое финансовое положение, то есть нуждается в привлечении заемного капитала на покрытие дефицита собственных средств.

Коэффициент обеспеченности оборотными средствами показывает, какая часть оборотных средств была сформирована за счет собственного капитала.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Таблица 2.11 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности

Актив	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Пассив	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.
Наиболее ликвидные активы	7449,0	12332,0	Наиболее срочные обязательства	21113,0	22369,0
Быстро реализуемые активы	10458,0	13418,0	Краткосрочные	0	4086,0
Медленно реализуемые активы	13713,0	115,0	Долгосрочные	14947,0	6958,0
Трудно реализуемые активы	5104,0	13380,0	Постоянные пассивы	664,0	5832,0

Условия абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq P1$$

$$A2 \geq P2$$

$$A3 \geq P3$$

$$A4 \leq P4$$

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств, четвертое неравенство носит так

называемый балансирующий характер: его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств. Так как первое из неравенств имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте ( $A_1 \leq P_1$ ), то ликвидность данного баланса отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, но на практике менее ликвидные средства не могут заменить более ликвидные.

Сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить показатели текущей ликвидности, которые свидетельствуют о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (–) организации.

Баланс организации не является абсолютно ликвидным.

Первое условие ( $A_{НЛ} \geq P_{НС}$ ) не выполняется как в 2015 году, так и в 2016 году. Однако следует отметить снижение платёжного недостатка в 2016 году, что следует признать положительным фактором.

Второе условие ( $A_{БР} \geq P_{КС}$ ) выполняется как в 2015 так и в 2016 годах.

Третье условие ( $A_{МР} \geq P_{ДС}$ ) не выполнено по причине того, что у организации есть долгосрочные займы и кредиты.

Четвёртое условие ( $A_{ТР} \leq P_{П}$ ), характеризующее минимальную финансовую устойчивость, не выполняется в 2016 году, как и в 2015 году.

Таким образом, в течение всего анализируемого периода условия абсолютной ликвидности баланса в ООО «ТД Саяны» не достигались: единственная причина дефицитности баланса – несбалансированность наиболее ликвидных активов и кредиторской задолженности. Можно утверждать, что организация имеет чрезмерную кредиторскую задолженность, которая выступает преобладающим источником финансирования деятельности организации, что, безусловно, достаточно рискованно.

Важнейшей характеристикой текущего финансового положения предприятия является его способность своевременно оплачивать свои разнообразные обязательства. При недостатке денежных средств для

погашения текущих долгов предприятие может обращать в платежную наличность следующий по мобильности вид активов – дебиторскую задолженность. И, наконец, если и ее недостаточно для погашения краткосрочных долговых обязательств, то в этом случае предприятие вынуждено обращать в платежные ресурсы (в наличность) материализованные оборотные активы – запасы и затраты.

Для оценки платежеспособности используются коэффициенты ликвидности, представленные в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.	Нормативное значение	
			Отечествен. нормативы	Зарубеж. нормативы
К-т абсолютной ликвидности	0,35	0,06	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
К-т критической ликвидности	0,85	0,66	$\geq 0,7-0,8$	$\geq 1,5$
К-т текущей ликвидности	1,5	0,66	$\geq 1,2-1,5$	$\geq 2,0$

Проведенный анализ коэффициентов ликвидности, представленный в таблице 2.12, говорит о том, что не все показатели анализируемого года совпадают с нормативными значениями. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам, таким образом, на конец 2016 г. 6 % краткосрочных заемных обязательств могут быть погашены незамедлительно. Коэффициент текущей ликвидности равен 0,66, т.е. предприятие не в полной мере способно погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Коэффициент критической ликвидности свидетельствует о способности предприятия погасить краткосрочную задолженность за счет наиболее ликвидных текущих активов. Негативно отражается и тот факт, что наибольшую долю ликвидных средств



составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать.

Продолжает анализ финансовой устойчивости рассмотрение соотношений дебиторских и кредиторских обязательств предприятия. Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

Показатели	ДЗ	КЗ
1. Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	10458,0	21113,0
2. Сумма отчетного периода, тыс. руб.	13418,0	22369,0
3. Темп роста, %	128,0	106,0

Темп роста дебиторской задолженности (128 %) превышает темп роста кредиторской (106 %), это влечет за собой отрицательные последствия, так как предприятие извлекает из оборота средства в виде сумм дебиторской задолженности, что может привести к увеличению кредиторской задолженности для поддержания непрерывности производственного цикла.

Эффективность и развитие предприятия отражают показатели: выручка, прибыль, деловая активность и рентабельность. Таким образом, для анализа финансовых результатов предприятия за 2016 год, необходимо обратиться к приложению Б. Расчёты представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ финансовых результатов

№ п.п.	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма	%
1	Выручка от реализации продукции	218944,0	354255,0	135311,0	38,2
2	Себестоимость продаж	( 197779,0 )	( 301878,0 )	( 104099,0 )	34,5

3	Валовая прибыль (убыток)	21165,0	52377,0	31212,0	59,6
4	Коммерческие расходы	( 20252,0 )	( 43590,0 )	( 23338,0 )	53,5
5	Прибыль (убыток) от продаж	913,0	8787,0	7874,0	89,6
6	Проценты к уплате	( 0 )	( 2118,0 )	2118,0	100
7	Прочие расходы	( 128,0 )	( 304,0 )	( 176,0 )	57,9
10	Прибыль(убыток) до налогообложения	785,0	6365,0	5580,0	87,7
11	Текущий налог на прибыль	( 785,0 )	( 1197,0 )	( 412,0 )	34,4
12	Чистая прибыль убыток	654,0	5168,0	4514,0	87,3

Анализ финансовых результатов, свидетельствует об окупаемости затрат основной деятельности фирмы. Прибыль от продаж увеличилась на 89,6%, что свидетельствует об эффективности текущей деятельности и является следствием выполнения условия оптимизации прибыли от продаж. Так же выручка увеличилась на 38,2%. Чистая прибыль отчетного периода выросла на 4514 тыс. рублей (87,3%), что свидетельствует об эффективной деятельности организации. В итоге в результате анализа финансовых результатов, показатели в отличии от предыдущего года значительно возросли, что говорит о тенденции роста общих финансовых результатов и улучшению финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Исследование показателей деловой активности приведенных ниже в таблицы 2.15 позволяет сделать ряд выводов относительно способностей активного капитала фирмы к оборачиваемости и отдаче в виде выручки.

Таблица 2.15 – Показатели деловой активности

№ п.п.	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Коэффициент деловой активности	5,97	9,02	3,05
2	Фондоотдача основных средств	42,9	26,5	-16,4
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	6,9	13,7	6,8
4	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	67,4	109,1	41,7
5	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	9,1	13,9	4,8

Из данных таблиц 2.15 видно, что общий показатель деловой активности увеличился по сравнению с прошлым годом на 33%, о чем свидетельствуют значительные изменения финансовых результатов по сравнению с прошлым годом. Фондоотдача основных средств уменьшилась на 38,4%, т.е. в процессе производства не активно использовались здания, сооружения, транспорт. Коэффициент оборачиваемости активов увеличился и составил 13,7. Это говорит о том, что за год полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли был произведен почти 14 раз.

На основании этих данных можно сделать вывод, что состояние деловой активности на предприятии среднее.

Рентабельность является основным обобщающим показателем, характеризующим экономическую эффективность предприятия. Анализ показателей рентабельности представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Показатели рентабельности

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Отклонения
Рентабельность продаж	9,7	14,7	5
Рентабельность основной деятельности	10,7	17,4	6,7
Рентабельность активов	2,1	16,2	14,1
Рентабельность собственного капитала	98,5	88,6	-9,9

Коэффициент рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности и показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с рубля продаж. Иными словами, сколько средств остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции, выплаты процентов по кредитам и уплаты налогов.

Рентабельность продаж в отчетном периоде увеличилась на 5 %, что означает повышение величины прибыли от операционной деятельности, что в свою очередь несет собой положительную динамику.

Коэффициент рентабельности основной деятельности за анализируемый период повысился на 6,7%, что означает рост прибыли, приходящейся на 1 рубль затрат основной деятельности.

Значительный рост рентабельности активов на 14,1 %, говорит об увеличении отдачи активов, с 1 рубля активов получено на 1,4 рубля чистой прибыли больше, что является положительной динамикой.

Рентабельность собственного капитала – коэффициент равный отношению чистой прибыли от реализации к среднегодовой стоимости собственного капитала. Он позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия. Рентабельность собственного капитала в рассматриваемом периоде показала снижение в 9,9 %, соответственно на 1 рубль акционерного капитала получено на 0,99 рубля чистой прибыли меньше.

### **2.3 Оценка конкурентных преимуществ предприятия**

Для анализа конкурентных преимуществ необходимо провести управленческий анализ, который показывает: что мешает добиться эффективного размещения ценностей; нет ли конфликта прав; эффективно ли используются исполнительная вертикаль и горизонтальные связи; сбалансированы ли полномочия и ответственность; существует ли разделение власти, нет ли излишней концентрации ее у одного лица в ущерб остальным или, наоборот, ее распыления; адекватна ли система управления выбранному сегменту рынка, организационной структуре и персоналу.

Деятельность организации в разрезе предоставляемых услуг и реализации товара представлена в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Объем реализации товаров и услуг

Наименование	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	Отклонение	
			тыс. руб.	%
Выручка от реализации продукции основной деятельности :	218944,0	354255,0	135311,0	38,2
Услуги по перевозкам	5245,0	8485,0	3242,0	38,2
Розничная торговля напитками	28741,0	35214,0	6473,0	18,4
Розничная торговля алкогольными напитками	34258,0	47154,0	12896,0	27,4
Оптовая торговля напитками	56142,0	64215,0	8073,0	12,6
Оптовая торговля алкогольными напитками	62415,0	132314,0	69899,0	52,8
Розничная торговля пищевыми продуктами	32143,0	66873,0	34730,0	51,9

По данным, представленным в таблице 2.17, можно сделать следующий вывод. Оптовая торговля алкогольными напитками приносит основную часть дохода 132314 тыс.руб. (37 %), далее значительную часть выручки приносит реализация пищевой продукции в отчетном году составила 66873 тыс.руб. (18,8 %), оптовая торговля напитками приносит 18 % всей выручки. Таким образом, можно сделать вывод, что основную часть дохода приносит именно оптовая торговля, на что стоит уделить большое внимание в процессе планирования.

Организация ежегодно рассчитывает среднесписочную численность персонала, учитывая мероприятия развития и возможности изменения списочной численности персонала исходя из загруженности производственного персонала. В таблице 2.18 представлено количество работающих на предприятии в 2015 и 2016 годах.

В состав административного персонала входят 7 человек – руководитель, главный бухгалтер, юрист, начальник логистической службы, начальник отдела продаж, начальник склада, их доля в общей численности персонала составляет 18 %.

Таблица 2.18 – Количество работающих в организации

Наименование	Количество, чел.	
	2015 г.	2016 г.
Административный персонал	6,0	6,0
Кассир, оператор	4,0	4,0
Водитель, помощник водителя	4,0	6,0
Супервайзер	2,0	4,0
Торговый представитель	2,0	6,0
Обслуживающий персонал (грузчики, карщики, охранники)	8,0	10,0
Итого	28,0	38,0

Исходя из специфики организации инструкторы обслуживающий персонал является основным персоналом и составляют большую долю от общего числа работающих – 10 человек (38 %). Всего в 2016 году на предприятии работало 38 человека.

Возраст производственного персонала колеблется в диапазоне от 25 до 45 лет, все работники имеют необходимую квалификацию, в процессе работы постоянно ее повышают.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT–анализ. SWOT–анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). SWOT анализ состоит из:

- Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) – недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у компании опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой

продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что компании пока не удастся по сравнению с другими и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п.

Угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Применение SWOT – анализа позволяет сгруппировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития предприятия. Таблица SWOT – анализа и выявленные преимущественных стратегических задач, необходимых для дальнейшего анализа, выбора стратегии развития предприятия и выбора предпочтительной маркетинговой стратегии. SWOT – анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности предприятия и внешнюю ситуацию.

Проведем SWOT – анализ предприятия ООО «Торговый дом Саяны», в котором рассмотрим сильные и слабые стороны данного предприятия.

Таблица 2.18 – Карта SWOT– анализа деятельности ООО «ТД Саяны»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1. Реализация товаров известных марок	1. Недостаточно высокий уровень квалификации кадров;
	Большой ассортимент продукции	Не устойчивое финансовое состояние предприятия
	Развитая система сбыта	Об услугах дистрибьютора знают только те, к тому торговый представитель сам смог добраться
	Товар конкурентоспособен и пользуется массовым спросом конечных потребителей благодаря качеству	Стандартные методы продвижения продукции на разных рынках
	Предлагается комплекс услуг по проведению мерчендайзинга	Не проводятся маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	Развивающиеся конкурентные отношения	Велика зависимость от главного поставщика - Компания Кока-Кола; в случае ухода компании с рынка, дистрибьютор скорее всего прекратит свою деятельность
	Проведение маркетинговых исследований по изучению новых каналов сбыта	Высокий уровень инфляции
	Снижения уровня налоговой нагрузки	Большая конкуренция по оптовым продажам идентичных товаров
	Сокращение численности безработных в случае расширения деятельности организации	Пик продаж приходится на летнее время года, в зимнее время продажи падают

На основе приведенного выше анализа, представленного в таблице 2.18 можно сделать выводы о потенциале развития «Торгового дома Саяны» заключающегося в устранении слабых сторон, умелом использовании возможностей и учете угроз. Таким образом, в целях повышения конкурентоспособности возможны следующие рекомендации:

1) Усилить слабые стороны:

- Применить новые методы продвижения наших услуг, применение системы скидок, при реализации продукции предприятия;
- Работников предприятия следует направить на повышение квалификации.

2) Использовать возможности:



- Наиболее качественнее использовать возможность установки торгового оборудования для привлечения новых клиентов и тем самым истреблять из каналов сбыта конкурирующие фирмы - производители;

- Сократить численность безработных.

3) Устранить угрозы:

- Товар – тщательнее готовить персонал дистрибьютора и предложения для клиентов, в будущем возможен поиск по предложению на рынок новых товарных групп не пересекающихся с настоящей, для ухода от зависимости единственного поставщика.

## **2.4 Заключительная оценка деятельности предприятия**

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности ООО «ТД Саяны» в течение анализируемого периода.

С исключительно хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности организации характеризуют следующие показатели:

1) рост валюты баланса на 1077 тыс. руб. обусловлен увеличением хозяйственного оборота.

2) Значительный рост рентабельности активов на 14,1 %, говорит об увеличении отдачи активов.

3)оборотный капитал фирмы вырос на 22,4 %, рост обусловлен общим увеличением источников финансирования.

4) В течение года активы обернулись в 12,3 раз, по результатам таблице видно, что количество оборотов увеличилось на 4,7 раз, что говорит о быстрой оборачиваемости текущих активов и эффективного использования оборотных средств.

5) Абсолютные показатели устойчивости за анализируемый год увеличились, чем за предыдущий на 3381 тыс. руб.

6) Прибыль от продаж увеличилась на 89,6 %, что свидетельствует об эффективности текущей деятельности и является следствием выполнения условия оптимизации прибыли от продаж

7) ускорение оборота оборотных активов позволило предприятию высвободить значительную сумму и, таким образом, увеличить объёмы продаж без дополнительных финансовых вложений, а высвободившиеся средства использовать в соответствии с потребностями предприятия;

8) Чистая прибыль отчетного периода выросла на 4514 тыс. рублей (87,3 %)

9) сальдо по финансовой деятельности положительное, но очень незначительное;

10) Коэффициент оборачиваемости активов увеличился и составил 13,7

11) Рентабельность продаж в отчетном периоде увеличилась на 5 %, что означает повышение величины прибыли от операционной деятельности

С отрицательной стороны финансовое положение и результаты деятельности ООО «ТД Саяны» характеризуют следующие показатели:

1) предприятие финансово не устойчиво, т.к. доля собственного капитала < 50 %, а именно – 14,9 %.

2) сумма дебиторской задолженности возросла на 22 %, что ведет за собой негативные последствия.

3) прирост заемного капитала происходит более высокими темпами, чем развитие собственного капитала 14,9%, что ставит под угрозу надежность структуры источников.

4) доля краткосрочных обязательств не должна превышать 40%. В нашем случае, она превышает норму, что может являться одной из причин финансовой неустойчивости и усилении финансовых рисков предприятия.

5) Коэффициент обеспеченности запасов ниже нормативного значения, фирма не обеспечена запасами и оборотными средствами.

6) коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками намного ниже критического рубежа.

7) показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

8) Коэффициент текущей ликвидности равен 0,66, т.е. предприятие не в полной мере способно погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов.

На основе приведенного SWOT – анализа деятельности ООО «ТД Саяны» можно сделать выводы о потенциале развития «Торгового дома Саяны» заключающегося в устранении слабых сторон, умелом использовании возможностей и учете угроз. Таким образом, в целях повышения конкурентоспособности возможны следующие мероприятия:

- применение системы скидок, при реализации продукции предприятия;
- проведение среди персонала мероприятий по улучшению качества обслуживания;
- создание положительного имиджа компании.

## **2.5 Вопросы экологии**

В мировом сообществе представление о бизнесе, как о деятельности, единственной целью которой, является получение прибыли, в последнее время значительно изменилось. На данный момент бизнес рассматривают как деятельность человека, напрямую связанную как с социальными, так и экологическими аспектами. Перед менеджерами и собственниками организаций в различных отраслях экономики встают новые задачи. Одной из важных задач для бизнеса является решение вопроса о том, как совместить повышение эффективности экономической деятельности со снижением негативного воздействия на окружающую среду и повышением энергоэффективности.

Деятельность торгового предприятия может оказывать воздействие на такие объекты окружающей среды, как воздух, вода, земля.

К наиболее значимым экологическим аспектам относятся: озеленение прилегающих территорий, засорение окружающей среды, производственная среда. Деятельность торговых предприятий не связана с осуществлением выбросов в атмосферу, однако производить систематический мониторинг выбросов от кондиционеров и другого технологического оборудования на предприятии обязаны. Мониторинг может осуществляться в соответствии с планом технических осмотров поставщиками оборудования. В соответствии с законодательством о земле и охране природы, о защите зеленых насаждений должно осуществляться озеленение прилегающих территорий и их поддержание в соответствии с требованиями.

В настоящее время можно выделить следующие основные направления внедрения экологических новаций в деятельности торговых предприятий [4]:

Экологические аспекты устойчивого развития в деятельности торговых предприятий:

1. Работа с упаковкой. Отказ от бесплатной одноразовой полиэтиленовой упаковки и внедрение многоразовой упаковки, или упаковки из вторично переработанного сырья позволяет существенно снизить использование полиэтиленовых пакетов и как следствие снизить загрязнение окружающей среды.

2. Оптимизация логистики. Применение современных логистических терминалов и оптимизация маршрутов и времени доставки товара в торговые точки позволяет снизить пробег автотранспорта, расходы на бензин, а также уменьшить выбросы углекислого газа в атмосферу.

3. Использование в освещении экологически чистых и энергосберегающих ламп позволяет существенно снизить загрязнение окружающей среды ртутью, а также снизить расходы на электричество. Также отмечается использование современного холодильного оборудования, работающего на хладагентах, не разрушающих озоновый слой.

4. Снижение потребления бумаги на рекламу. Работа по снижению потребления бумаги на рекламу заключается в снижении расхода бумаги на рекламную продукцию.

5. Использование возобновляемых источников энергии. Зарубежные торговые сети активно используют возобновляемые источники энергии для снижения воздействия на окружающую среду.

Оценка соответствия торгового предприятия природоохранному законодательству должна осуществляться на основании данных мониторинга, например, атмосферного воздуха (выбросы от климатического оборудования), воздуха рабочей зоны (шум, вибрация, освещенность, микроклимат), окружающей среды (затраты на охрану окружающей среды, экологические, природоохранные платежи), соответствия степени озеленения прилегающих территорий, объемов производимых отходов. Мониторинг и измерение параметров окружающей среды в ходе производственной деятельности торгового предприятия ориентированы на обеспечение экологической безопасности заинтересованных сторон. Мониторинг загрязнения окружающей среды производится СЭС.

# **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ САЯНЫ»**

## **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности**

На основе приведенного ранее (раздел 2.3 Оценка конкурентных преимуществ предприятия) SWOT – анализа деятельности ООО «ТД Саяны» можно сделать выводы о потенциале развития «Торгового дома Саяны» заключающегося в устранении слабых сторон, умелом использовании возможностей и учете угроз. Таким образом, в целях повышения конкурентоспособности возможны следующие мероприятия:

- применение системы скидок, при реализации продукции предприятия;
- проведение среди персонала мероприятий по улучшению качества обслуживания;
- создание положительного имиджа компании.

Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

1. Применение системы скидок, при реализации продукции предприятия. Действенный инструмент, максимально увеличивающий поток денежных средств, снижающий риск возникновения дебиторской задолженности, а также один из конкурентных преимуществ предприятия – система скидок и штрафов. Стимулирующие выплаты не только привлекают новых покупателей, но и побуждают действующих клиентов к увеличению объемов закупок. Система начисления пеней и штрафов за нарушение сроков оплаты, установленных графиком погашения задолженности, должна быть предусмотрена в договоре. Скидки предоставляются в зависимости от срока оплаты товара, предоставление скидки ведет к уменьшению договорной цены. В соответствии с п.2 ст.424 ГК РФ, изменение цены после заключения договора допускается в случаях и на условиях, предусмотренных договором, законом, либо в установленном законом порядке.

Условиями, на которых предоставляются скидки и бонусы, могут быть, например, следующими:

- За приобретение покупателем определенного объема продукции (работ, услуг), в определенные (или неопределенные) сроки (месяц, квартал, год).
- За приобретение покупателем всего ассортиментного ряда продукции (работ, услуг).
- За своевременную, либо предварительную оплату приобретаемых товаров (работ, услуг).

Выполнение условий, установленных договором, является необходимым для получения стимулирующих выплат. Выполнение указанных условий необходимо документально подтвердить соответствующими первичными документами. Перечень и форму этих документов тоже следует предусмотреть в условиях заключаемого договора.

Документами, подтверждающими выполнение договорных условий могут быть:

- Акты сверок, подписанные продавцом и покупателем,
- Уведомления поставщиков о предоставлении скидок и бонусов,
- Расчетные таблицы, подтверждающие объемы закупок,
- Т.п.

К примеру, при полной предоплате предоставляется скидка в размере 5 % от стоимости товара, при частичной предоплате (более 50 % от стоимости отгруженной партии) — скидка 3 %, при оплате по факту отгрузки — скидка 1 %. При предоставлении рассрочки платежа на 7 дней скидки не предусмотрены.

2. Проведение среди персонала мероприятий по улучшению качества обслуживания.

Повышение квалификации – один из видов дополнительного профессионального образования. Его целью является обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением

требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач. Сегодня, для успешной работы, нужно достаточно хорошо разбираться как в специальных, так и в общих вопросах, касающихся сферы общего менеджмента, управления финансами, логистики, маркетинга и др. Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач, не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой.

Рассматривая продажи как процесс, то в качестве предмета обучения можно выделить:

- знание ассортимента;
- умение работать с товаром – демонстрация, характеристика преимуществ;
- установление контакта с клиентом;
- убеждение (аргументация);
- ускорение принятия решения о покупке;
- работа с возражениями клиента;
- поведение в сложных ситуациях.;
- завершение сделки (при совершении покупки и при отказе от покупки).

Ввиду того, что больше всего претензий со стороны клиентов адресованы к сотрудникам, чей стаж не превышает двух лет, необходимо создать действительно удобную базу знаний для сотрудников отдела продаж.

3. Формирование имиджа организации предоставляет следующие преимущества:

- способствует стабильному росту потребителей и размеру прибыли;
- повышает степень узнаваемости бренда, что положительно отражается на коммерческом успехе;
- растет уровень доверия к предприятию в целом;



- качество товаров и услуг надежно ассоциируется с высокими стандартами;
- компания укрепляет свои позиции конкурентоспособности.

### **3.2 Расчет основных показателей и затрат**

1. Применение системы скидок, при реализации продукции предприятия.

При полной предоплате предоставляется скидка в размере 5% от стоимости товара, при частичной предоплате (более 50% от стоимости отгруженной партии) — скидка 3%, при оплате по факту отгрузки — скидка 1%. При предоставлении рассрочки платежа на 7 дней скидки не предусмотрены.

Аргументом в пользу предоставления скидок покупателям в случае досрочной оплаты является тот факт, что предприятие получает возможность сократить не только объем дебиторской задолженности, но и объем финансирования, другими словами, объем необходимого капитала. Дело в том, что помимо собственно потерь от инфляции, возникающих в связи с несвоевременностью расчетов с покупателями, предприятие-поставщик несет потери, связанные с необходимостью обслуживания долга, а также с упущенной выгодой возможного использования временно свободных денежных средств.

В 2016 году ООО « ТД Саяны » произвел отгрузку продукции ООО « ВСК », ООО « Тамара » и « ИП Доржу », таким образом, базой для расчета скидки возьмем среднемесячный оборот товара по данным покупателям. Всем трем покупателям предоставляется скидки на оплату товара. Все расчеты предоставлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Расчет суммы скидки для покупателей ООО «ТД Саяны»

Покупатель	Среднемесячная задолженность, руб.	5%	3%	1%
ООО «ВСК»	329289,3	16464,5	9878,7	3292,9
ООО «Гамара»	215619,3	10780,9	6468,6	2156,2
«ИП Доржу»	146869,3	7343,5	4406,1	1468,7
ИТОГО	691777,9	27339,2	20753,4	6917,8

Если покупатель будет заранее проинформирован о том, какой выигрыш он получит от досрочной оплаты, вполне вероятно, что результатом его решения будет ускорение расчетов.

Таким образом, затраты на данное мероприятие составят:

$$27339,2 \times 12 = 328,8 \text{ тыс. руб. в течение года.}$$

Предполагается, что при скидке 5 % на полную предоплату, объем продаж увеличится на 5 % и составит:  $(354255 + (354255 * 0,05)) / 100 = 3719$  тыс. руб.

Рассмотрим, как изменится дебиторская задолженность при этих условиях, для чего воспользуемся формулой изменения дебиторской задолженности с учетом увеличения объема реализации:  $\Delta ДЗ = ((30 - 23) \times (354255 / 365)) + 0,92 \times (30 \times (357974 - 354255) / 365) = 7118,7$  тыс. руб.

Таким образом, с учетом данного мероприятия появляется возможность снизить дебиторскую задолженность на 7118,7 тыс. руб. в год.

Рассчитаем рентабельность продаж, после введения данной рекомендации:

$$(56096 / 357974) \times 100 \% = 15,7 \%$$

Показатель рентабельности увеличился на 1% в сравнении с 2016 годом.

Данное мероприятие позволяет не только увеличить конкурентоспособность организации, но и значительно уменьшить размер дебиторской задолженности, что является положительным моментом, в связи с тем, что увеличение дебиторской задолженности приводит к росту кредиторской задолженности. Само по себе предоставление скидки «крупным» заказчикам выгодно как продавцу, так и покупателю.

2. Проведение среди персонала мероприятий по улучшению качества обслуживания.

Автоматизация процессов управления при быстром росте клиентов компании позволяет предотвратить естественные организационные трудности. Она дает прямую экономию средств, так как позволяет обеспечить качество услуг без опережающего роста численности персонала.

Предлагается создать действительно удобную базу знаний для сотрудников отдела продаж, в которую они с радостью могут залезать при необходимости, и подчерпнуть для себя необходимую информацию по клиентам, товарам и т.д. Кроме того, эта система станет важным подспорьем в привычной текучке в отделе продаж – поможет быстро адаптировать и разобраться в продукте/услуге новому торговому представителю, оперативно найти ответ на частые вопросы.

База знаний – это инструмент, который позволяет:

- накапливать и структурировать обучающие материалы (сценарии разговоров, характеристики продуктов, типологию клиентов, технологии продаж и т.д.)
- надежно защищать эти материалы от хищения
- быстро находить необходимую информацию
- создать основу для обучения новых менеджеров
- обеспечить доступность регламентов компании для целей управления

Данная система необходима для 10 человек в компании: 6 торговых представителей и 4 супервайзера.

Стоимость 1С : Предприятие 8. CRM СТАНДАРТ. Комплект на 5 пользователей – 26000 рублей.

Таким образом, на закупку программного обеспечения необходимо:  
 $26000 \times 2 = 52000$ руб.

Закупка планшетов Планшет LENOVO Tab 3 7.0 для эффективного пользования данной системой составит:

$5990 \times 10 = 59900$  руб.

Итого затраты составят: 111900 руб.

Возможности данной CRM-системы:

- Минимизировать риск потери информации о клиентах и сделках при передаче между сотрудниками или подразделениями компании (отделами продаж, закупок, склада, маркетинга, сервисного обслуживания, службы качества и т.д.).

- Сегментировать клиентскую базу для выявления перспективных клиентов и сокращения времени на неэффективные переговоры.

- Высвободить у сотрудников больше времени на работу с клиентами за счет повышения эффективности работы с информацией и автоматизации рутинных операций.

- Сократить время обслуживания в расчете на одного клиента, что приводит к снижению общих издержек по продажам.

- Снизить количество и размер скидок, допродажи и кросс-продажи, что позволяет получить максимум от работы с каждым клиентом и увеличить ценность сделок.

- Обеспечить персональное обслуживание клиентов (памятные даты, специальные предложения и программы лояльности), быстрое предоставление необходимой клиенту информации, точность и оперативность в работе повышает уровень лояльности клиентов, способствует стабильности и росту объема продаж.

Заполнением данной базы будут входить: руководитель компании, руководители отделов, в которых внедряется программа, торговые представители и супервайзеры.

Предполагается, что начальном этапе внедрения системы 1С :  
Предприятие 8. CRM СТАНДАРТ позволит увеличить качество предоставляемых услуг, тем самым повысить продажи, а следовательно, и прибыль предприятия на 5 %. Рассчитаем эффект от данного мероприятия. В таблице 3.2 указаны изменения основных показателей после внедрения системы

Таблица 3.2 - Изменение основных экономических показателей после внедрения системы

Показатели	Базовый год	Прогнозный год	Изменения	
			+/-	%
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	354255,0	361340,1	+7085,1	+0,02
2. Себестоимость, тыс. руб.	301878,0	301989,9	+111,9	+0,01
3. Численность производственного персонала, чел.	10,0	10,0	-	-
4. Прибыль, тыс. руб.	8787,0	9226,4	439,4	+5
5. Производительность труда, тыс. руб./чел.	542,3	597,8	+5,5	+1
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	5168,0	5607,4	439,4	+7,8

По данным таблицы 3.2 видно, что чистая прибыль организации повысилась на 7,8 % (439,4 тыс. руб.)

### 3. Формирование имиджа организации.

Формирование и управление имиджем компании является одним из основных путей создания ее репутации и, следовательно, приобретения дополнительного конкурентного преимущества, позволяющего собственникам компании не только прибегать к возможности получения дополнительных инвестиционных источников, но и повышать рыночную стоимость компании и прибыль, как основной показатель коммерческой деятельности.

В целях повышения имиджа ООО «ТД Саяны» предлагается ежегодно проводить конкурс среди торговых представителей на звание самого лучшего торгового представителя ООО «ТД Саяны».

Цель данного мероприятия: повышение качества обслуживания клиентов ООО «ТД Саяны» и позиционирование компании как с высоким уровнем обслуживания. Необходимо заинтересовать торговых представителей в увеличении объема продаж, в лучшем отношении к

клиентам, к производимому на них впечатлению от обслуживания.

Данный конкурс необходимо сделать ежегодным ярким событием в жизни персонала компании. Он будет закономерным этапом в системе подготовки и оценки обслуживающего персонала.

Мероприятие позволит оценить качество обслуживания, повысить мотивацию персонала к работе и качественному обслуживанию, исследовать работу для оценки уровня знаний, навыков в продажах, выявления типичных ошибок во взаимодействии с покупателем, составить программу обучения и произвести ее коррекцию.

Критериями оценки работы торговых представителей выбраны:

- клиентоориентированность (грамотное выявление потребностей, грамотная консультация);
- доброжелательность (приветствие, доброжелательность в процессе консультации);
- профессиональная грамотность (знание специфики услуги);
- креативность (быстро реагировать и находить неординарные решения в общении с клиентом);
- внешний вид.

В рамках выпускной квалификационной работы во время проведения конкурса планируется оценка деятельности и личных качеств участников двумя аудиториями: непосредственно клиентами и руководством компании «ТД Саяны». Необходима оценка именно двумя аудиториями. Во-первых, торговый представитель является лицом компании перед клиентами, поэтому необходимо учитывать мнение этой аудитории. Во-вторых, торговый представитель является частью компании, поэтому необходимо рассматривать не только его взаимодействие с покупателями, но и качества, проявляющиеся непосредственно во взаимодействии с коллегами и отношении к работе. Опрос среди клиентов будет проведен супервайзерами по выше описанным критериям.

Участие заказчиков в оценке персонала позволит подчеркнуть

важность их мнения для руководителей компании, что укрепит ее внешний имидж. Также с помощью этого возможно выявления не только лучшего менеджера, но и обнаружение недостатков в качестве обслуживания для дальнейшей работы над их устранением.

При выборе призов следует учитывать специфику награждаемой аудитории. Она состоит преимущественно из молодежи, поэтому призы должны быть соответствующие. За первое место следует присудить звание лучшего менеджера ООО «ТД Саяны» и подарить нетбук. Участника, занявшего второе место наградить сотовым телефоном, а за третье место вручить mp3 плеер.

Таблица 3.2 Смета расходов на проведение конкурса

№	Статья расхода	Количество единиц (шт.)	Сумма (руб.)
1.	Нетбук	1	10 000,0
2.	Сотовый телефон	1	7000
3.	Мр3 плеер	1	3 000
		Итого:	20 000

Безусловно, данное мероприятие не является глобальным для увеличения прибыльности предприятия. Однако для предприятия оно несет имиджевый эффект, нежели количественный, а это тоже очень важно в нынешней конкурентной борьбе.

Предположительно, после внедрения данного мероприятия выручка предприятия увеличится не более, чем на 1 %, а себестоимость при этом останется на прежнем уровне. Затрат данное мероприятие потребует, но достаточно малых – 20 тыс. руб. в течение года.

В целом, данное мероприятия, направленно на укрепление имиджа, способствует возрастающей лояльности к компании, способно привлечь новых клиентов, а так же укрепить взаимодействие с компаниями партнерами и старыми клиентами компании.

### 3.3 Эффективность от предложенных мероприятий

Рассчитаем экономический эффект от внедрения всех предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТД Саяны».

Рассчитаем экономический эффект от дипломного проекта.

Прирост объема реализации в целом по проекту – 4158,4 тыс. руб.

Текущие затраты – 166,5 тыс. руб.

Прирост чистой прибыли 1–го года:

Балансовая прибыль - 7558,1 тыс. руб.

Чистая прибыль 5744,2 тыс. руб.

В таблице 3.9 представлен расчет финансовых результатов от реализации мероприятий по увеличению конкурентоспособности предприятия ООО «ТД Саяны».

Таблица 3.9 - Расчет финансовых результатов от реализации мероприятий

Показатель	Базовый год	Прогнозный год
Выручка от реализации, тыс. руб.	354255,0	361340,0
Себестоимость, тыс. руб.	( 301878,0 )	(302044,5)
Прибыль от продаж, тыс. руб.	8787,0	10000,1
Прочие расходы, тыс. руб.	( 304,0 )	( 324,0 )
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	6365,0	7558,1
Налог на прибыль	( 1197,0 )	( 1813,9 )
Чистая прибыль	5168,0	5744,2

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы:

- товарооборот предприятие после внедрения всех мероприятий увеличится на 7851 тыс. руб.;
- чистая прибыль предприятия увеличится на 576 тыс. руб.;
- показатель рентабельности увеличился на 1 % в сравнении с 2016 годом.



Применение системы скидок, при реализации продукции предприятия. Действенный инструмент, максимально увеличивающий поток денежных средств, снижающий риск возникновения дебиторской задолженности, а также один из конкурентных преимуществ предприятия – система скидок и штрафов.

Автоматизация процессов управления при быстром росте клиентов компании позволяет предотвратить естественные организационные трудности. Она дает прямую экономию средств, так как позволяет обеспечить качество услуг без опережающего роста численности персонала.

Мероприятия, направленное на укрепление имиджа, способствует возрастающей лояльности к компании, способно привлечь новых клиентов, а так же укрепить взаимодействие с компаниями партнерами и старыми клиентами компании.

Таким образом, осуществление предложенных мероприятий позволит предприятию повысить конкурентоспособность, товарооборот и следовательно чистую прибыль.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования, было установлено, что управление конкурентоспособностью означает обеспечение оптимального соотношения ее составляющих и элементов. Конкуренция в широком смысле слова означает соперничество в любой сфере деятельности. Если рассматривать конкуренцию с чисто экономических позиций, то она означает соперничество между коммерческими организациями за наиболее выгодные условия производства и сбыта, за получение более выгодного заказа с целью упрочения позиций на рынке и получения максимальной прибыли сейчас или в будущем. Конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности клиентов и по эффективности производственной деятельности.

Проведя анализ хозяйственной деятельности ООО «Торговый дом Саяны» установлено, что за отчетный год финансовая ситуация на предприятии заметно улучшилась. Повысились темпы роста реализации продукции, а также темпы роста балансовой и чистой прибыли. В структуре активов предприятия значительно увеличилась доля оборотных средств, что само по себе неплохо, так как в результате этого ускоряется оборачиваемость совокупного капитала. За анализируемый период валюта баланса увеличилась в абсолютном выражении на 2521 тыс. руб. (6,4 %).

Следует отметить, что происходит ускорение оборачиваемости средств организации, повышается эффективность использования капитала, растёт выручка от реализации, следовательно, растёт ее деловая активность. В отчётном 2016 году предприятие получило чистую прибыль, в размере на 5168 тыс. рублей, что на 88% больше чем в предыдущем, что

свидетельствует о росте деловой активности организации и является положительным моментом его деятельности.

Исследование оборотных активов уже обнаружило внешние признаки неоптимального размещения капитала в дебиторской задолженности. В структуре оборотных активов преобладает дебиторская задолженность – 51,7 %, которая увеличилась на 22 % за счет задолженности покупателей и заказчиков в основном за пользование электроэнергией местными жителями. Значительная доля дебиторской задолженности отвлечена покупателям и заказчикам (53,7 %), а также поставщиками в виде авансов 11,3 %, выданных им под будущие поставки продукции. Фирма тем самым поставлена в невыгодные условия, т.к. капитал отвлечен из оборота. В связи с этим можно сделать вывод, что бухгалтерская служба работает не эффективно.

В целях повышения конкурентоспособности были предложены следующие мероприятия:

- применение системы скидок, при реализации продукции предприятия;
- проведение среди персонала мероприятий по улучшению качества обслуживания;
- создание положительного имиджа компании.

Оценивая их эффективность, можно выделить то, что:

- товароборот предприятие после внедрения всех мероприятий увеличится на 7085,1 тыс. руб.;
- чистая прибыль предприятия увеличится на 576 тыс. руб.
- показатель рентабельности увеличился на 1% в сравнении с 2016 годом.

Таким образом, цели выпускной квалификационной работы достигнуты.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

ИСО - Международная организация по стандартизации

НТП – научно-технический прогресс

ОТК – отдел технического контроля

ТД – Торговый дом

ДЗ – дебиторская задолженность

КЗ – кредиторская задолженность

ДС – денежные средства

К-т – коэффициент

ГК РФ – гражданский кодекс Российской Федерации

ИП – индивидуальный предприниматель

SWOT – анализ - Сильные стороны (Strengths); Слабости (Weaknesses);  
Возможности (Opportunities); Угрозы (Threats).

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев. — М. : Финансы и статистика. 2009. — 529 с.
2. Арустамов, Э. А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие; рекомендовано УМО по образованию в области природообустройства и водопользования / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. — 3— е изд., испр. и доп. — [б. м.], 2010. — 336 с.
3. Бочаров, В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. 2 — е изд. — СПб. : Питер, 2009. — 240 с.
4. Белоножкова, Е. Ю., Игнатенко, А. А. Управление дебиторской задолженностью [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2011. — С. 88 — 90.
5. Бутенко, Я. А. Оценка конкурентоспособности компании малого бизнеса // Маркетинг в России и за рубежом. — 2008. — N 4. — С. 126 — 133.
6. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. — 4 — е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство «Дело и Сервис», 2011. — 368 с.
7. Емельяненко, И. С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). — Уфа: Лето, 2013. — С. 72 — 75.
8. Карасева, И. М. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент орг.» / И. М. Карасева, М. А. Ревякина; под ред. Ю.П. Анискина. — М.: ОМЕГА — Л, 2009. — 335 с.

9. Касатов, Д. А. Построение модели оценки конкурентоспособности предприятия // Экономические науки. – 2009. — N 4. — С. 113 — 118.
10. Кислинская, М. В. Роль систем управления и их оценивания в повышении конкурентоспособности предприятий // Экономические науки. – 2010. — N 12. — С. 189 — 194.
11. Леонов, Ю.Е. Основные элементы формирования стратегии конкурентного поведения / Ю. Е. Леонов, Ю. В. Мячин // Вестн. ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. — 2012. — Вып. 1 (52). — С. 289 — 293.
12. Лытнева, Н. А. Бухгалтерский учет и анализ: Учебное пособие / Н. А. Лытнева, Е. А. Кыштымова, Н. В. Парушина. — Рн / Д : Феникс, 2011. – 604с
13. Мельник, М. В. Анализ финансово — хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие /М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова. — М. : Форум: ИНФРА — М, 2008. — 192 с.
14. Оленева, О. С. Маркетинговый подход к выбору эффективного рынка сбыта готовой продукции с целью укрепления конкурентной позиции фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. — N 2. —С. 16 — 23.
15. Петров, А.М. Учет и анализ: Учебник / А.М. Петров, Е.В. Басалаева, Л.А. Мельникова. — М. : КУРС, НИЦ ИНФРА — М, 2013. — 512 с.
16. Политический журнал по управлению финансами компании [Электронный ресурс] // Финансовый директор — Электрон. дан — Режим доступа: <http://www.fd.ru> — Загл. с экрана.
17. Портер, М. Ю. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Ю. Портер. – Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер , 2016. – 456 с.
18. Портер, М. Ю. Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Ю. Портер. – Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 716 с.

19. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник/Г.В. Савицкая. — Минск: ООО «Новое знание», 2010. — 688 с.
20. Сорокина, И. Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 4. — С. 63 — 74.
21. Сысоева, Е. Типология конкурентных стратегий предприятия // Предпринимательство. — 2011. — № 2. — С. 85 — 91.
22. Финансовые показатели, актуальные для целей анализа финансового состояния предприятия. Статья Гончаров, Д. С., Горожанкин, А. Ю. [Электронный ресурс]. — [2003] — Режим доступа: [http://www.sunit.ru/pc\\_art1.shtml](http://www.sunit.ru/pc_art1.shtml)
23. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А. Д. Шеремет. — М. : ИНФРА — М, 2011. — 415 с.
24. Шихкеримова, И. А. Ключевые показатели конкурентоспособности : методика оценки конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей // Российское предпринимательство. — 2010. — № 1, вып. 2. — С. 62 — 68.
25. Финансовые показатели, актуальные для целей анализа финансового состояния предприятия. Статья Гончаров Д.С., Горожанкин А.Ю. [Электронный ресурс]. — [2003] — Режим доступа: [http://www.sunit.ru/pc\\_art1.shtml](http://www.sunit.ru/pc_art1.shtml)
26. Уровень инфляции в Российской Федерации [Электронный ресурс]. — [2017]. — Режим доступа: <http://xn----ctbjnaatncev9av3a8f8b.xn--p1ai/>
27. Черненко, А. Ф. Учет и анализ для бакалавров менеджмента: Учебное пособие / А. Ф. Черненко, Н. Ю. Черненко, А. В. Башарина. — Рн / Д: Феникс, 2012. — 474 с.
28. Чипуренко, Е. В. Налоговая среда и цели налогового планирования организации // Международный бухгалтерский учет. 2011.

№13. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/nalogovaya-sreda-i-tseli-nalogovogo-planirovaniya-organizatsii> (дата обращения: 14.05.2017).

29. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.Д. Шеремет. — М.: ИНФРА — М, 2011. — 415 с.

30. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебник / А. Д. Шеремет. — М. : ИНФРА — М, 2011. — 456 с.

31. Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. — М. : Стандарты и качество, 2013. — 464 с.

32. Формирование стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия / Т. А. Шихабахов [и др.] // Экон. науки. — 2012. — № 1 (86). — С. 157 — 161

33. Философова, Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность; Юнити — Дана — Москва, 2011. — 296 с.



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

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

Отпечатано в 1 экземплярах.

Список используемых источников 33 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«20» \_\_\_\_\_ июня \_\_\_\_\_ 2017 г.  
дата

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)