

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

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
подпись  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

Разработка мероприятий по совершенствованию производственной  
деятельности малого предприятия (ООО «АЖУР-ТЕКС»)

Руководитель	_____	доц.каф.ЭУБП	Э.В.Савина
	подпись, дата	канд. филос. наук	
Выпускник	_____		А.М. Попова
	подпись, дата		
Нормоконтроль	_____		Т.А. Бурменко
	подпись, дата		

Красноярск 2018

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

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

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

**Студенту Поповой Анне Максимовне**

Группа УБ 14-12Б

Направление 38.03.02.01.07

«Управление малым бизнесом (реальный сектор экономики)»

**Тема выпускной квалификационной работы** Разработка мероприятий по совершенствованию производственной деятельности малого предприятия (на примере ООО «Ажур-Текс»)

**Утверждена приказом по университету № 5438/с от 13.04.2018 г.**

**Руководитель ВКР** Э.В. Савина, кандидат философских наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:** научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская отчетность ООО «Ажур-Текс» за 2016-2017 гг.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Анализ производственной деятельности малого предприятия;
- 2 Анализ деятельности ООО «Ажур-Текс»;
- 3 Разработка мероприятий по совершенствованию производственной деятельности ООО «Ажур-Текс».

**Перечень графического материала:**

- 1 Тема работы;
- 2 Актуальность работы;
- 3 Цель и задачи;
- 4 Характеристика ООО «Ажур-Текс»;
- 5 Финансовый анализ ООО «Ажур-Текс»;
- 6 Анализ эффективности производственной деятельности ООО «Ажур-Текс»;
- 7 Мероприятия по совершенствованию производственной деятельности ООО «Ажур-Текс»
- 8 Эффективность реализации предложенных мероприятий.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию производственной деятельности малого предприятия» (на примере: АЖУР-ТЕКС») содержит 84 страниц текстового документа, 41 использованный источник, 15 листов графического материала.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТЕКСТИЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ТЕКСТИЛЬНЫЕ ИЗДЕЛИЯ.

Объект ВКР – Общество с ограниченной ответственностью «АЖУР-ТЕКС» (далее – ООО «АЖУР-ТЕКС»).

Предмет ВКР – механизм управления малым предприятием ООО «АЖУР-ТЕКС» и его производственной деятельностью.

Цель ВКР – разработка мероприятий по совершенствованию производственной деятельности ООО «АЖУР-ТЕКС».

Задачи ВКР:

- рассмотреть понятие производственной деятельности и ее основных элементов;
- оценить рынок производства текстильных изделий;
- проанализировать технико-экономические показатели предприятия;
- разработать план мероприятий по совершенствованию производственной деятельности предприятия;
- дать экономическое обоснование разработанного плана.

В результате проведения анализа были выявлены основные проблемы в производственной деятельности предприятия ООО «Ажур-Текс».

В итоге был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию производственной деятельности малого производственного предприятия ООО «Ажур-Текс».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	6
1 Сущность производственной деятельности предприятия .....	8
1.1 Понятие производственной деятельности и ее основные элементы ...	8
1.2 Основные направления оценки и анализа производственной деятельности.....	11
1.3 Резервы повышения эффективности производственной деятельности.....	26
2 Анализ производственной деятельности ООО «Ажур-Текс» .....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	30
2.2 Финансовый анализ деятельности предприятия .....	33
2.3 Анализ эффективности производственной деятельности .....	48
3 Разработка мероприятий по совершенствованию производственной деятельности ООО «Ажур-Текс».....	59
3.1 Предложения по совершенствованию производственной деятельности ООО «Ажур-Текс».....	59
3.2 Экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию производственной деятельности предприятия.....	67
Заключение .....	74
Список использованных источников .....	77
Приложение А.....	81
Приложение Б.....	82
Приложение В .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

Опыт развитых стран показывает, что малый бизнес играет весьма и весьма большую роль в экономике, его развитие влияет на экономический рост, на насыщение рынка товарами необходимого качества, на создание новых дополнительных рабочих мест, то есть решает многие экономические, социальные и другие проблемы. Во всех экономически развитых странах государство оказывает большую поддержку малому бизнесу, дееспособное население все больше и больше начинает заниматься малым предпринимательством.

Реформирование экономики России невозможно без развития и совершенствования различных форм хозяйствования, одной из которых является и малый бизнес. Считается, что малые экономические структуры имеют большое значение, с точки зрения создания рабочих мест и поддержания рынка. Именно поэтому тема данной дипломной работы имеет огромную актуальность в экономике нашей страны на сегодняшний день. Кроме того, малые предприятия рассматриваются в качестве символа производственной мобильности, рыночной гибкости и инновационной восприимчивости. Отсюда вытекает вполне естественный вывод о позитивной роли института малого предпринимательства, который необходимо поддерживать и развивать.

Малые предприятия эффективны не только в потребительской сфере, но и как производители отдельных узлов и малых механизмов, полуфабрикатов и других элементов, необходимых для производства конечной продукции, выпуск которых невыгоден крупным предприятиям. Все это обосновывает необходимость комплексного подхода к определению места и роли малых предприятий в экономике общества. В малом предпринимательстве кроются большие резервы, которые можно поставить и на службу России.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию производственной деятельности ООО «Ажур-Текс»

Исходя из поставленной цели в работе решается ряд задач:

- рассмотреть понятие производственной деятельности и ее основных элементов;
- оценить рынок производства текстильных изделий;
- проанализировать технико-экономические показатели предприятия;
- разработать план мероприятий по совершенствованию производственной деятельности предприятия;
- дать экономическое обоснование разработанного плана.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Ажур-Текс» (далее – ООО «Ажур-Текс»).

Предметом исследования является механизм управления малым предприятием и соответственно его производственной деятельностью.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам экономической теории, экономики предприятия, финансовому менеджменту, анализу финансово – хозяйственной деятельности.

При рассмотрении предметной области исследования использовались нормативно – правовые акты РФ, регулирующие исследуемые процессы, статистические материалы и материалы периодической печати, формы отчетности ООО «Ажур-Текс». Период исследования 2015-2017 годы.

В процессе исследования применены такие научные методы, как сравнительный, факторный анализ и синтез, выявление причинно – следственных связей, способ цепных подстановок, экономико-математические методы.

Результаты анализа отражены табличным способом, а так же при помощи рисунков и графиков.

# **1 Сущность производственной деятельности предприятия**

## **1.1 Понятие производственной деятельности и ее основные элементы**

Одной из главных характеристик любого хозяйствующего субъекта, действующего в условиях рыночной экономики, является реализацией производственной деятельности. При этом производственная деятельность осуществляется в разных формах, в разных отраслях экономики физическими лицами и юридическими лицами. Это деятельность по производству не только материальных благ, но и нематериальных (в образовании, здравоохранении, культуре, науке и др.), включая оказание всевозможных услуг во всех сферах деятельности.

Если обобщить все аспекты и формы проявления, то производственную деятельность можно определить как совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг.

С позиций микроэкономики производственную деятельность можно определить как целенаправленную деятельность, результатом которой является превращение отдельных компонентов в полезный продукт или изменение свойств, формы продукта.

Цель производственной деятельности предприятия – выпуск продукта, его реализация и получение прибыли.

Производственная деятельность организации складывается из производственных процессов, которые состоят из хозяйственных операций: снабженческо-заготовительной, непосредственно производственной, финансово-сбытовой и организационной деятельности. Для реализации все совокупности производственных процессов и осуществления производственной деятельности на предприятии формируется

производственная система, состоящая из совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов, под которыми обычно понимают различные ресурсы, необходимые для производства, и результат производства. Продукт как цель создания и действия производственной системы выступает в процессе изготовления в разных видах относительно своего исходного материала и готовности. Производство продукта есть определенная технология, в соответствии с которой завершается трансформация затрат в продукцию.

Состав элементов производства определяют технологические схемы. Наиболее простая система представлена на рисунке 1.1

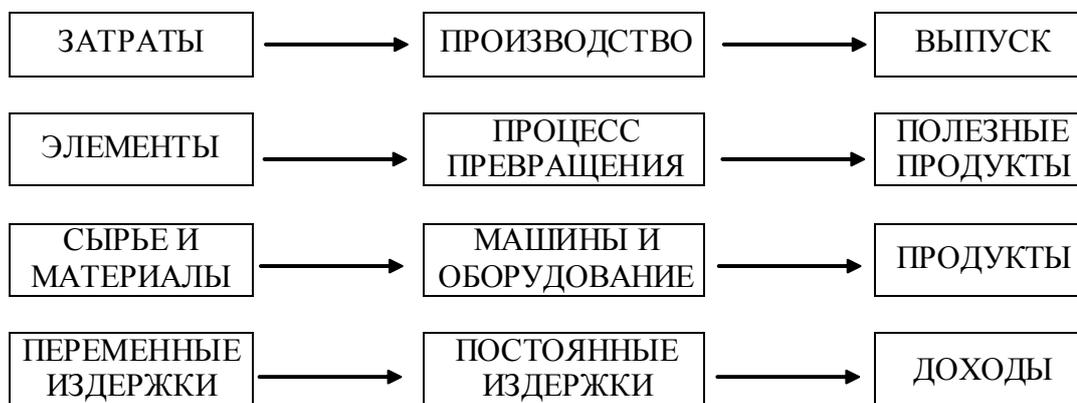


Рисунок 1.1 – Взаимосвязь элементов производственной системы предприятия

Каждый элемент рассматриваемой производственной системы выступает в производстве как самостоятельная система, состоящая из более простых компонентов. Системы различаются своими целями, имеют конкретные характеристики и факторы, подчиняются объективным законам экономики.

Система управления производством проявляет себя через определенные элементы. К ним относятся: процесс управления, цели системы, объект управления, субъект управления, контур управления и др.

Производство продукции является основным содержанием производственной деятельности предприятия. Управление этим процессом организуется в масштабе предприятия, в каждом из основных цехов. Содержательной и наиболее ответственной работой по управлению производством является планирование производства изделий, то есть формирование для цехов, участков производственных программ и создание необходимых условий для их выполнения. Эта работа в соответствии с установленными плановыми периодами регулярно повторяется, выполняется функциональными службами и линейными руководителями производственных подразделений.

Система управления производственной деятельностью имеет свою структуру. Под структурой управления производством понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Производственная деятельность предприятия и его подразделений должна направляться и координироваться соответствующим руководителем или специальным органом. Чем глубже разделение труда на предприятии и, соответственно, больше видов деятельности и подразделений, тем сложнее оказывается вся структура органов управления, тем больше в ней уровней иерархии. Так, например, уже для двух объектов нужен общий управляющий орган, который более чем десятью объектами обычно руководить не в состоянии. Если на практике таких объектов больше, их приходится объединять в две группы, и тогда возникает потребность в координации деятельности с помощью нового управляющего органа, имеющего более высокий ранг, чем они. Структура становится двухуровневой. При дальнейшем расширении масштабов деятельности предприятия соответствующим образом растет число уровней иерархии.

## **1.2 Основные направления оценки и анализа производственной деятельности**

Процесс управления производственной деятельностью предприятия основывается на постоянном сопоставлении расходов и полученных результатов. Управление производственной деятельностью является самой сложной и ответственной сферой управления на производственных предприятиях, поскольку на эту сферу приходится основная часть затрат предприятия. В то же время именно в этой сфере создается основа жизнедеятельности предприятия. Поэтому выбор правильных направлений и соответствующих подходов к оценке и анализу производственной деятельности предприятия приобретает особое значение.

Производственная деятельность предприятий характеризуется обширной системой показателей. Важнейшим из них в условиях свободных рыночных отношений являются такие, как спрос на продукцию и объем производства, величина предложения и производственная мощность предприятия, издержки и цены на продукцию, потребность ресурсов и инвестиций, объем продаж и общий доход. Состояние производства также характеризуется его эффективностью, психологическими параметрами, степенью использования достижений научно-технического прогресса, местом и ролью работника в производственных процессах. Ограничение ресурсов и достижение планируемой эффективности требуют постоянного сопоставления расходов и полученных результатов. Эта проблема усиливается под воздействием инфляции, когда данные о производственных затратах необходимо повседневно сверять с данными будущих затрат, которые зависят в большой степени от влияния внешней среды. Кроме того, администрация в целях управления затратами и доходами наблюдает за эффективностью работы каждого подразделения, за полученными результатами от производства каждого вида продукта.

Исходя из выявленных критериев, эффективность производственной деятельности может быть проанализирована по следующим аспектам:

- анализ объемов, ассортимента и структуры производства
- анализ выполнения производственной программы;
- анализ качества производимой продукции;
- анализ ритмичности производства;
- анализ эффективности использования производственных мощностей (маржинальный анализ «узких мест»);
- анализ факторов производства;
- оценка резервов роста объемов производства;
- анализ затрат на производство;
- и другие.

Целью анализа объема выпуска и реализации продукции является выявление резервов роста объема выпуска продукции, формирование ассортимента реализуемой продукции, расширение доли рынка при максимальном использовании производственной мощности, составление прогноза развития производства.

Отраслевые особенности отдельных производств определяют выбор последовательности действий, шагов, этапов анализа и конкретных методов расчета.

Комплексный целевой анализ выпуска и реализации продукции необходимо осуществлять для анализа конкурентных позиций предприятия и его способности гибкого маневрирования ресурсами при изменении конъюнктуры рынка. Этот общий анализ реализуется путем проведения следующих частных анализов: анализ объема и структуры выпуска продукции, анализ выполнения договорных обязательств и реализации продукции, анализ технического уровня и качества продукции, анализ резервов роста объемов производства, анализ безубыточности и оценка запаса финансовой прочности.

В качестве источников информации для проведения анализа объема выпуска и реализации продукции может быть использована статистическая отчетность, а также данные бухгалтерского учета предприятия .

Анализ объема и структуры выпуска продукции проводится в несколько этапов:

- 1) Изучение динамики выпуска валовой и товарной продукции в сопоставлении с объемом реализованной продукции.
- 2) Анализ выполнения производственной программы по ассортименту.
- 3) Анализ структуры продукции и влияния структурных сдвигов на выполнение производственной программы.
- 4) Оценка точки безубыточности и запаса финансовой прочности предприятия.

В процессе анализа и оценки производственной деятельности по характеристикам продукции прибегают к таким понятиям, как:

- валовая продукция - это стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, включая незавершенное производство;
- товарная продукция - равна валовой за вычетом остатков незавершенного производства и продукции, произведенной для собственных нужд;
- реализованная продукция.

Целью анализа при этом является выявление динамики, т.е. определение абсолютного (в руб.) и относительного (в %) изменения объема продукции за какой-либо период (месяц) по сравнению с предыдущим периодом или началом года. Анализ динамики очень важен для выявления тенденций в развитии объема выпуска и реализации продукции.

Анализ выполнения производственной программы по ассортименту позволяет оценить:

- степень выполнения договорных обязательств;

- качество планирования;
- качество менеджмента.

Анализ выполнения плана выпуска продукции позволяет установить причины неэффективного использования производственного потенциала.

Оценка выполнения плана по ассортименту основывается на сопоставлении планового и фактического выпуска продукции по основным видам продукции, включенным в номенклатуру.

Выполнение плана по структуре означает сохранение в фактическом выпуске соотношения отдельных видов продукции, определенных планом. Изменение структуры производства продукции оказывает влияние на все экономические показатели: себестоимость товарной продукции, уровень рентабельности, объем товарной продукции в стоимостном выражении. Объем товарной и реализованной продукции может возрасти без увеличения количества продукции в натуральном выражении в результате структурных сдвигов в ассортименте, т.е. по причине увеличения удельного веса более дорогой продукции.

В ходе структурного анализа обычно производится расчет влияния структурных сдвигов на объем выпуска продукции в стоимостном выражении и расчет влияния структурных сдвигов на изменение средней цены.

При расчете влияния структурных сдвигов на объем выпуска продукции в стоимостном выражении определяются и сравниваются между собой объем товарной продукции при фактическом выпуске, плановой структуре и плановой цене и объем товарной продукции при фактическом выпуске, фактической структуре и плановой цене. Полученная разница и будет показывать влияние структурных сдвигов на объем товарной продукции в стоимостном выражении.

Объем продукции в стоимостном выражении определяется как сумма произведений выпуска каждого вида продукции в натуральном выражении на

его удельный вес в общем объеме и цену.

Расчет влияния структурных сдвигов на изменение средней цены основан на определении средневзвешенных цен при плановой и фактической структуре и умножении разницы полученных величин на фактический выпуск.

Оценка безубыточности и запаса финансовой прочности предприятия включает:

- анализ выполнения договорных обязательств по реализации продукции
- анализ выполнения договорных обязательств по поставкам продукции
- анализ технического уровня и качества продукции.

Выполнение плана по объему реализации зависит от степени обеспеченности его товарно-сырьевыми ресурсами.

На изменение объема реализации продукции влияют следующие факторы: отгрузка продукции; остатки товаров отгруженных; остатки готовой продукции на складе на начало периода; выпуск товарной продукции; остатки товаров, отгруженных на начало периода; остатки товаров, отгруженных на конец периода; остатки готовой продукции на складе на конец периода. Факторы изменения объема реализации рассчитываются путем сравнения.

Анализ реализации продукции тесно связан с анализом выполнения договорных обязательств по поставкам продукции. Анализ выполнения договорных обязательств ведется работниками отдела сбыта предприятия. Он должен быть организован в разрезе отдельных договоров, видов продукции, сроков поставки. При этом производится оценка выполнения договорных обязательств нарастающим итогом с начала года.

Источниками информации для оперативного анализа хода поставок служат преимущественно данные оперативно-технического и

статистического учета, материалы наблюдений. Бухгалтерский учет может служить источником информации, но в более ограниченных пределах в связи с его запаздывающим характером.

Применение информационных технологий позволяет оперативно получать информацию об отгрузке по каждому получателю в ассортиментном разрезе, а также по срокам поставки.

Анализ технического уровня осуществляется путем сопоставления технико-экономических показателей изделий с лучшими отечественными и зарубежными образцами аналогичной техники. При этом оценка проводится по основным технико-экономическим показателям, характеризующим важнейшие свойства изделий.

На этом же этапе осуществляется анализ использования производственных мощностей предприятия.

Производственная мощность напрямую влияет на объем продукции, который может выпустить предприятие, т.е. на производственную программу, и потому является мощным стратегическим средством в конкурентной борьбе.

Одним из важнейших направлений анализа и оценки производственной деятельности также является оценка и анализ затрат на производство продукции и определение ее себестоимости.

Если говорить про привлекательность отрасли, то некоторые эксперты не видят смысла в размещении полного цикла производства в России и призывают повторять мировую практику, в частности, развития импорта текстиля из КНР, а также размещения там швейных производств.

Тем не менее, Правительство РФ планирует разработать программы развития и субсидирования отрасли. В частности, существует проект программы развития легкой промышленности до 2025 года, согласно которой доля российской продукции должна увеличиться с 25% до 50%. Анализ, проведенный в рамках разработки данной программы показывает, что

наибольшим потенциалом обладает сегмент производства синтетических волокон, который может быть основан на уже существующем нефтехимическом комплексе. Это даст в 2,5 раза больший эффект, чем развитие натурального трикотажного производства.

По результатам анализа были определены 4 основных стратегических направления развития легкой промышленности, одно из которых касается непосредственно трикотажной промышленности: «создание в России производства химических (синтетических и искусственных) волокон с ориентацией на экспорт, прежде всего за счет развития полиэфирных и вискозных волокон и нитей. Переориентация массового трикотажного производства на синтетические материалы (включая как трикотаж для швейной продукции, так и технический трикотаж). Совокупный эффект от реализации направления – 0.19% ВВП, причем 0.12% из них – эффект от развития сегмента технического текстиля».

Преимуществом России при этом является географическая близость к основным рынкам сбыта полиэфирных волокон – странам СНГ, Китаю, Турции и т.д. Наибольшим экспортным потенциалом обладают страны СНГ - 60-70 тыс. тонн экспорта из Российской Федерации к 2025 году и Европы - 100-150 тыс. тонн. Объем производства полиэфирных волокон в России может достичь 950 тыс. тонн, что обеспечит 80% внутренней потребности.

Еще одним перспективным материалом является вискоза, являющаяся более дешевой альтернативой хлопку. Сырье для вискозы, целлюлоза, производится в России в достаточных количествах. Экспортный потенциал вискозы велик. Объем произведенных в России вискозных волокон и нитей может составить до 600 тыс. тонн, обеспечивая этим до 80% локального потребления и экспортируя до 400 тыс. тонн в страны СНГ, Европу, Турцию, Африку.

Основной спрос на синтетические ткани на внутреннем и внешнем рынках может обеспечить технический трикотаж. Мировой рынок

технического текстиля оценивается в 130 млрд. долларов и ежегодно растет в среднем на 3%. Объем российского рынка технического текстиля в 2012 году оценивался в натуральном выражении в 320 тыс. тонн, а в денежном – в 77 млрд. рублей.

Технический трикотаж имеет массу направлений использования: в одежде, сельском хозяйстве, мебельном производстве, промышленности, строительстве и т.д. Государством планируется разработать ряд мероприятий по особенной поддержке сегмента и защите его от внешних влияний.

Данные Росстата, которые служба получает путем сбора официальных данных с участников рынка, могут не совпадать с данными аналитических агентств, аналитика которых основана на проведении опросов и сборе неофициальных данных.

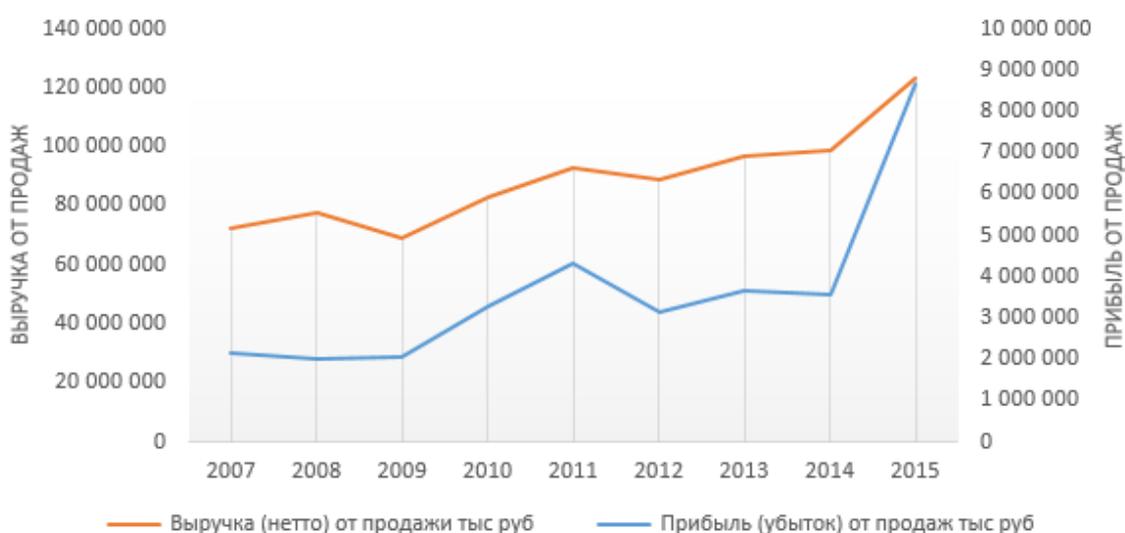


Рисунок 1.2 - Динамика финансовых показателей отрасли в 2007-2015 гг., тыс. руб.

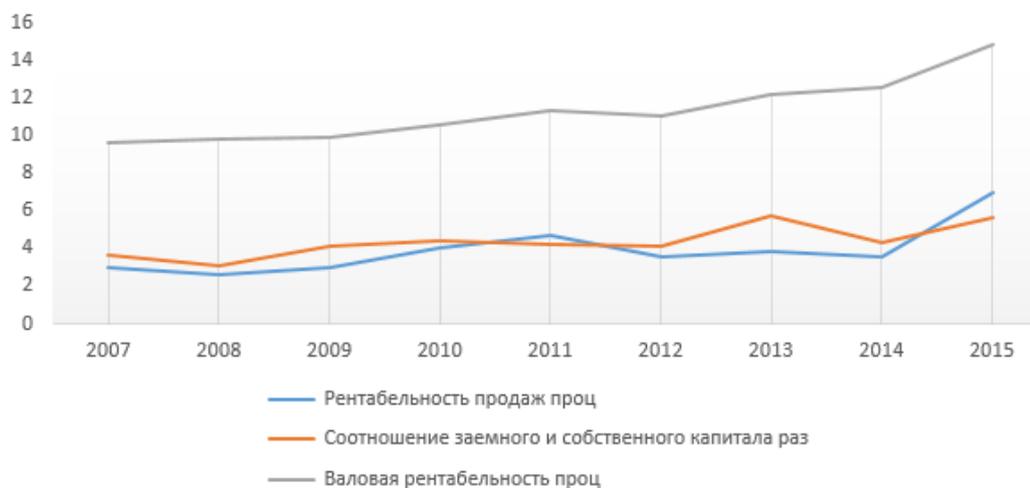


Рисунок 1.3 - Динамика финансовых коэффициентов отрасли в 2007-2015 гг., тыс. руб.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, в период с 2007 по 2015 гг. наблюдается стабильный тренд роста выручки в отрасли (рисунок 1.2). Так как данные по объемам реализации в натуральном выражении отсутствуют, сделать вывод о том, растет ли выручка только за счет повышения цен, или объемы продаж в единицах продукции также растут, не представляется возможным. При этом, показатели валовой рентабельности и рентабельности продаж также растут (рисунок 1.3). Особенно резкий рост произошел в 2015 г. Эти данные в некоторой степени расходятся с данными независимых источников.

Существенно выросли показатели дебиторской (в 2015 г. + 67% к 2007 г.) и кредиторской (в 2015 г. + 101% к 2007 г.) задолженности, что говорит о проблемах во взаиморасчетах с клиентами и поставщиками (рисунок 1.4). Высокая дебиторская задолженность может свидетельствовать о дефиците оборотных средств, который может быть покрыт с помощью займов. Динамика соотношения заемных и собственных средств подтверждает этот вывод: отношение заемных средств к собственным выросло с 3,66 раз в 2007 г. до 5,62 раз в 2015 г.

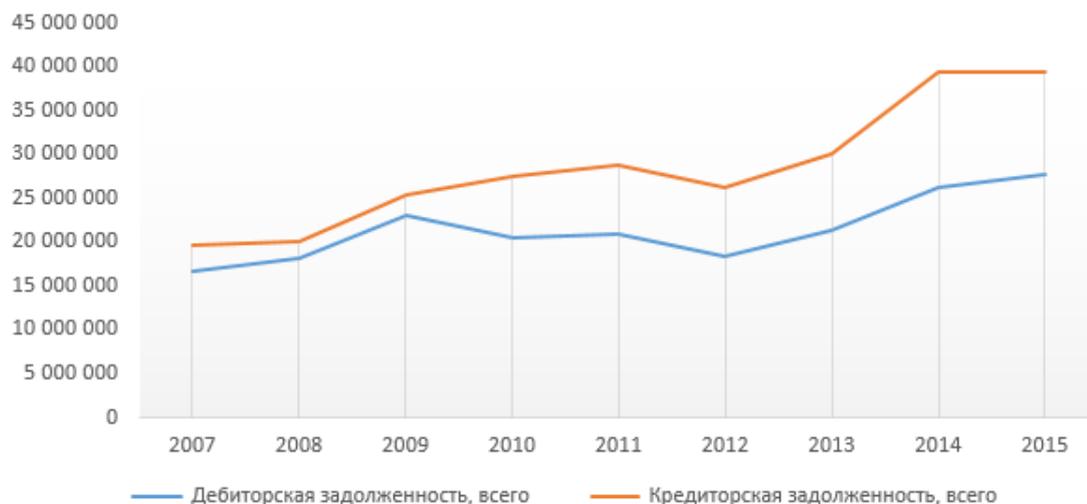


Рисунок 1.4 - Дебиторская и кредиторская задолженность по отрасли в 2007-2015 гг., тыс. руб.

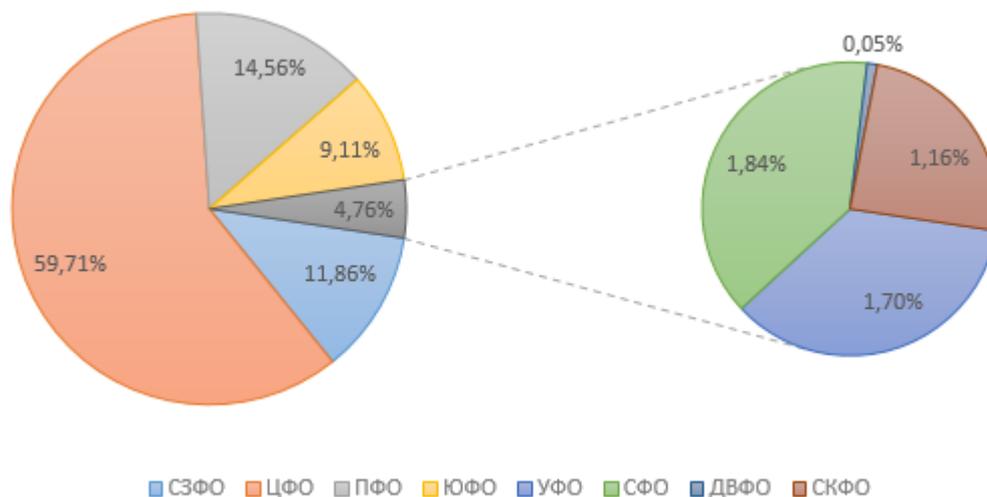


Рисунок 1.5 - Доли регионов в валовой выручке отрасли в 2015 г

Несмотря на позитивные данные Росстата, трикотажная промышленность в России находится в упадочном состоянии по причине низкого уровня конкурентоспособности продукции. Рынок заполнен дешевой продукцией из Юго-Восточной Азии, большую часть которой составляет «серый» импорт.

Если говорить про конкуренцию то формы и интенсивность

конкуренции можно проанализировать при помощи пятифакторной модели М.Портера.

1) Конкуренция между производителями внутри отрасли.

Самая сильная конкуренция между компаниями разворачивается в среднем ценовом сегменте на который приходится 60% всех продаж, а также между производителями специализирующимися на производстве женской одежды. Множество мелких производителей, в основном однопрофильных компаний оказались в прямой экономической зависимости от отрасли, что приводит к падению доходов и объемов продаж, а также оттеснению их в низко ценовой сегмент. Следовательно, конкуренция внутри отрасли высокая с тенденцией к усилению.

2) Проникновение на рынок новых конкурентов.

Проникновение на рынок новых конкурентов не только отечественных, но и зарубежных обусловлено:

- относительно небольшими входными барьерами;
- сравнительно слабой реакцией компании на появление нового соперника.

Существует несколько источников входных барьеров:

- экономия на масштабе. ООО «Ажур-Текс» выпускает продукцию на высокопроизводительном оборудовании, большими партиями, с существенными скидками при закупке тканей и фурнитуры, которые достигают 15%–20%, что позволяет значительно снизить себестоимость продукции и повысить конкурентоспособность в среднем ценовом сегменте.

- лояльность покупателей к торговой марке ООО«Ажур-текс», которая уже зарекомендовала себя и пользуется спросом в Забайкальском крае, Республика Бурятия и Иркутской области ;

- доступ к технологиям. ООО «Ажур-текс» обладает хорошим оборудованием: высокоточные станки принтования (рисунки на ткани) с электронным управлением, высокопроизводительные вышивальные машины,

глиттирования (блестки по ткани) и т.д.

3) Влияние товаров–заменителей на конкуренцию в отрасли.

Конкурируют между собой производители одежды (из х/б ткани) и производители одежды (использующие синтетические дешевые волокна).

Влияние товаров–заменителей на конкуренцию в отрасли умеренное.

Благодаря широкому ассортименту выпускаемой продукции и отслеживанию мировых тенденций моды ООО «Ажур-текс» также испытывает существенное давление со стороны товаров–заменителей.

4) Конкурентное давление со стороны компаний–поставщиков.

Конкурентное давление поставщиков на ООО «Ажур-Текс» незначительно, а в ряде случаев отсутствует, т.к. материалы и фурнитура поставляются множеством компаний, часто существует обратная ситуация, когда поставщики предлагают существенные скидки при фиксированной закупке.

5) Конкурентное давление со стороны потребителей.

В российской практике влияние покупателей велико на трикотажный рынок, так как у населения как у посредственного потребителя огромный выбор мест, где можно приобрести трикотажную продукцию.

Основными конкурентами ООО «Ажур - Текс» являются:

- мегуми ;
- ценопад ;
- айлана-Арт ;
- байкал.

В таблице 1.1 представлено сравнение ООО «Ажур-Текс» и его четырех основных конкурентов.

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ конкурентов ООО «Ажур-Текс»

	«Ажур - Текс»	«Мегуми»	«Ценопад»	«Айлана-Арт»	«Байкал»
Качество	10	10	9	9	8
Цены	8	10	9	7	9
Финансы	7	9	8	7	7
Послепродажное обслуживание	9	9	10	9	10
Сервис	10	10	10	9	10
Внешнеэкономическая деятельность	7	9	8	6	5
Сбыт	8	10	9	7	6

Как видно из таблицы 1.1 ООО «Ажур - Текс» по качеству предоставляемых услуг может конкурировать с ООО «Мегуми», при этом имея более доступны цены, в сравнении с конкурентами, сервис и послепродажное обслуживание оказывается на высоком уровне. Финансы и сбыт ниже чем у конкурентов, из-за недостаточности инвестиционных ресурсов.

Графически результаты анализа можно представить с помощью многоугольника конкурентоспособности на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Многоугольник конкурентоспособности

Компания ООО «Ажур - Текс» реализует стратегию сфокусированной минимизации издержек.

У стратегии сфокусированной минимизации издержек реализуемой компанией ООО «Ажур - Текс» существуют свои как удачи, так и неудачи. Возможными причинами удачи является чёткая цель, поставленная перед предприятием в целом, чем в основном и регламентируется стремление к лидерству среди своих конкурентов в каком-либо сегменте рынка.

Возможными причинами неудачи у данной стратегии является, то, что издержки сфокусированы в определенном рыночном сегменте.

Анализ конкурентных сил по Портеру удобнее всего проводить с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую, среднюю или высокую степень угрозы для компании .

Оценим уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам:

- темпы роста отрасли;
- конкурентная сила поставщиков;
- уровень дифференциации продукта на рынке;
- барьеры для входа в отрасль и т.д.

Для проведения данного анализа каждую силу Портера оценим в балльной системе от 0 до 6, в соответствии со спецификой организации ООО «СибирьИнвест»:

- 0 баллов – полное отсутствие давления со стороны других организаций;
- 1 балл – минимальное и нерегулярное давление, еще нет опасности;
- 2 балла – давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет;
- 3 балла – конкурентная борьба, “прогнать” не можем ни мы их, ни они нас;
- 4 балла – конкуренты обходят, демпингуют, отбивают клиентов;
- 5 баллов – мы теряем позиции, и нужно что-то срочно предпринимать;

6 баллов – мы полностью зажаты конкурентами, но есть возможность повлиять на сложившуюся ситуацию.

Бальные оценки влияния конкурентных сил Портера для предприятия ООО «Ажур-Текс» представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Балльные оценки по конкурентным силам Портера

Фактор	Балл
1. Уровень внутриотраслевой конкуренции	3,25
1.1 Количество и размер компаний в отрасли	3
1.2 Степень дифференцированности продукта в отрасли	4
1.3 Барьеры входа	3
1.4 Темпы роста отрасли	3
2. Угроза появления на рынке новых организаций	3,5
2.1 Барьеры входа	4
2.2 Сила реакции существующих конкурентов на вхождение новых 3 Компаний	3
3. Угроза появления товара – заменителя	4
4.2 Вертикальная интеграция	1
4.3 Дифференциация товара поставщика	3
4.4 Наличие товара-заменителя у поставщика	2
4.5 Важность организации производителя для поставщика	3
5. Сила влияния потребителей	3,6
5.1. Количество и размер	3
5.2. Вертикальная интеграция	3
5.3. Дифференцированность товара	4
5.4. Наличие товара-заменителя	5
5.5. Важность производителя для потребителя	3
Итого	3,31

Представим обобщающую оценку степени влияния 5 конкурентных сил в отрасли таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Оценка степени влияния 5 конкурентных сил в строительной отрасли

Конкурентные силы	Итоговый средний балл
Уровень внутриотраслевой конкуренции	3,25
Угроза появления на рынке новых организаций	3,5
Угроза появления товара – заменителя	4
Конкурентная сила поставщиков	2,2
Сила влияния потребителей	3,6

Суммарное количество баллов по пяти конкурентным силам составило 3,31 данная балльная оценка означает сложную конкурентную ситуацию:

- наблюдается высокое конкурентное соперничество между действующими организациями (3,25 балла);
- угроза появления на рынке новых организаций оказывает более высокое влияние (3,5 балла);
- существует угроза со стороны товара-заменителя (4 балла);
- сила влияния поставщиков низкая (2,2 балла);
- сила влияния потребителей высокая (3,6 балла).

Необходимо разрабатывать стратегии, направленные на борьбу с конкурентами и повысить свое положение на рынке.

### **1.3 Резервы повышения эффективности производственной деятельности**

Резервы повышения эффективности производственной деятельности - это количественно измеримые возможности увеличения объемов производства за счет улучшения использования ресурсов предприятия. Структура резервов представлена на рисунке 1.7

Рассмотрим порядок расчета прироста объема выпуска продукции за счет каждого фактора (вида резервов).

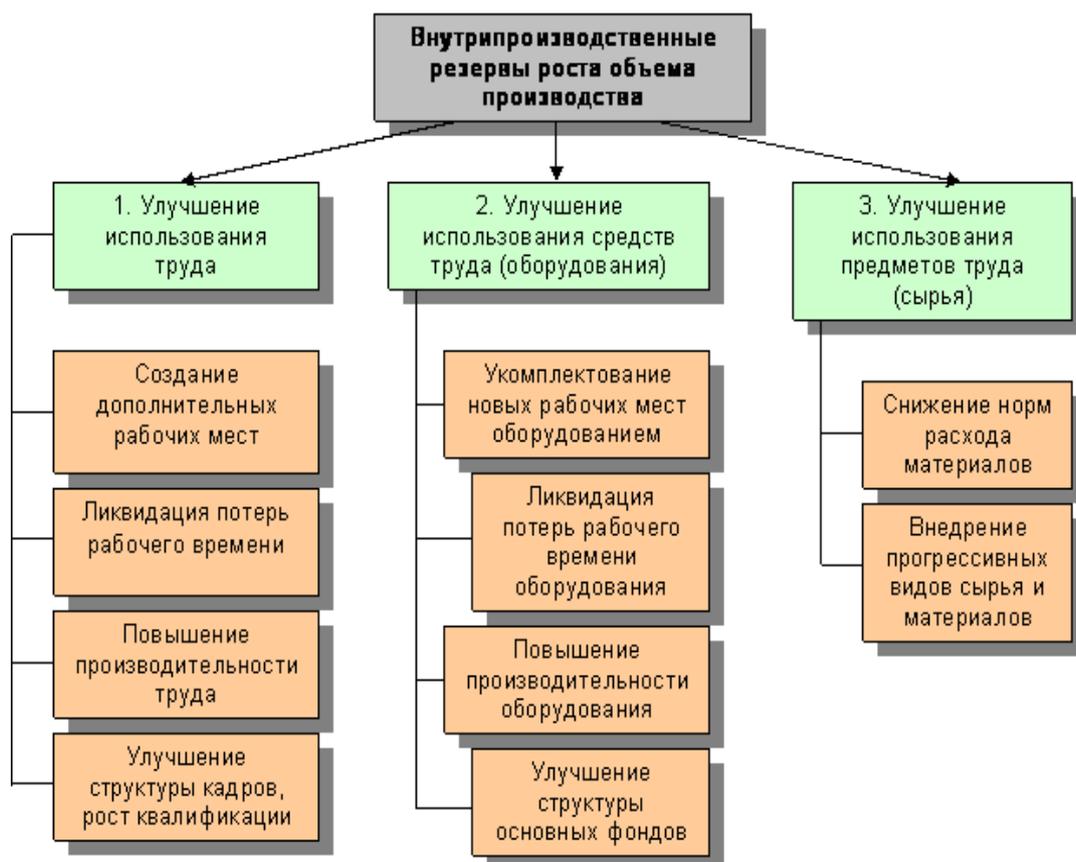


Рисунок 1.7 – Структура резервов производства

1) Приращение продукции в результате создания дополнительных рабочих мест

$$\Delta N(\text{PM}) = \Delta M * B^0 \quad (1)$$

где  $\Delta M$  - дополнительные рабочие места;  
 $B^0$  - среднегодовая выработка рабочего, руб.

2) Приращение объема продукции от ввода нового оборудования:

$$\Delta N(\text{об}) = \sum_{i=1}^n T_{\Phi 1}^1 * B_{\Phi 1}^0 \quad (2)$$

где  $n$  - количество единиц вновь вводимого оборудования;

$T_{\Phi i}^1$  - полезное время работы каждого вида оборудования, машино-час;  
 $B_{\Phi i}$  - выработка продукции за 1 машино-час каждого вида оборудования, руб.

3) Приращение продукции от ликвидации потерь рабочего времени:

$$\Delta N(\text{Л. пот}) = T_{\text{пот}} * B \quad (3)$$

где  $T_{\text{пот}}$  - количество потерянных часов рабочего времени;

$B$  - среднечасовая выработка.

4) Приращение продукции от ликвидации потери времени работы оборудования рассчитывается аналогично п.3.

$$\Delta N(\text{НТП}) = \sum_i T_i^1 * B_i^1 - \sum_i T_i^1 * B_i^0 \quad (4)$$

6) Приращение выпуска продукции в результате улучшения организации производства и труда (по трудовым ресурсам):

$$\Delta N(\text{Вч}) = \Delta B_{\text{ч}} * T_S^1 \quad (5)$$

где  $\Delta B_{\text{ч}}$  - прирост среднечасовой выработки в результате улучшения организации производства и труда;

$T_S$  - количество часов, отработанное всеми рабочими.

7) Приращение выпуска продукции от снижения норм расхода сырья и материалов в результате внедрения новых технологий:

$$\Delta N(M) = \sum (H_i^1 - H_i^0) p^0 Q^1 \quad (6)$$

где  $H^1, H^0$  - нормы расхода сырья и материалов соответственно до внедрения  $i$ -го мероприятия по плану с учетом предполагаемого внедрения этого

мероприятия;

$p^0$  - плановая цена единицы сырья и материалов;

$Q^1$  - планируемый выпуск продукции.

Таким образом, описанные направления анализа производственной деятельности позволяют оценить текущее состояние и выявить возможности предприятия по совершенствованию производственной деятельности, а также выявить диспропорции в использовании ресурсов, которые приводят к снижению эффективности производственной деятельности.

## **2 Анализ производственной деятельности ООО «Ажур-Текс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Учредительным договором от 25.10.2014 года о соответствии с действиями на территории Российской Федерации законодательством создано Общество с ограниченной ответственностью «Ажур-Текс» (ООО «Ажур-Текс»), зарегистрированное 07.10.2014 года за номером 125.

Место нахождения Общества с ограниченной ответственностью «Ажур-Текс»: г. Улан-Удэ.

Общество с ограниченной ответственностью «Ажур-Текс» (далее «Общество») создано на основе добровольного соглашения лиц, объединивших свои средства для совместной хозяйственной деятельности и достижения целей, определенных в Уставе Общества.

Членами ООО «Ажур-Текс» являются 20 человек по долям. Уставный капитал предприятия в настоящее время составляет 2 750 000 руб. и разделен по долям в равных количествах между членами Общества.

Предприятие работает на основании устава и коллективного договора.

Общество является юридическим лицом, имеет право от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде.

Общество имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество в собственности, круглую печать, штампы, товарный знак, другие необходимые реквизиты, вправе открывать счета в банках.

Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Основной целью предприятия является получение прибыли, а также удовлетворение запросов потребителей.

Предприятие имеет следующую организационную структуру – рис. 2.1.

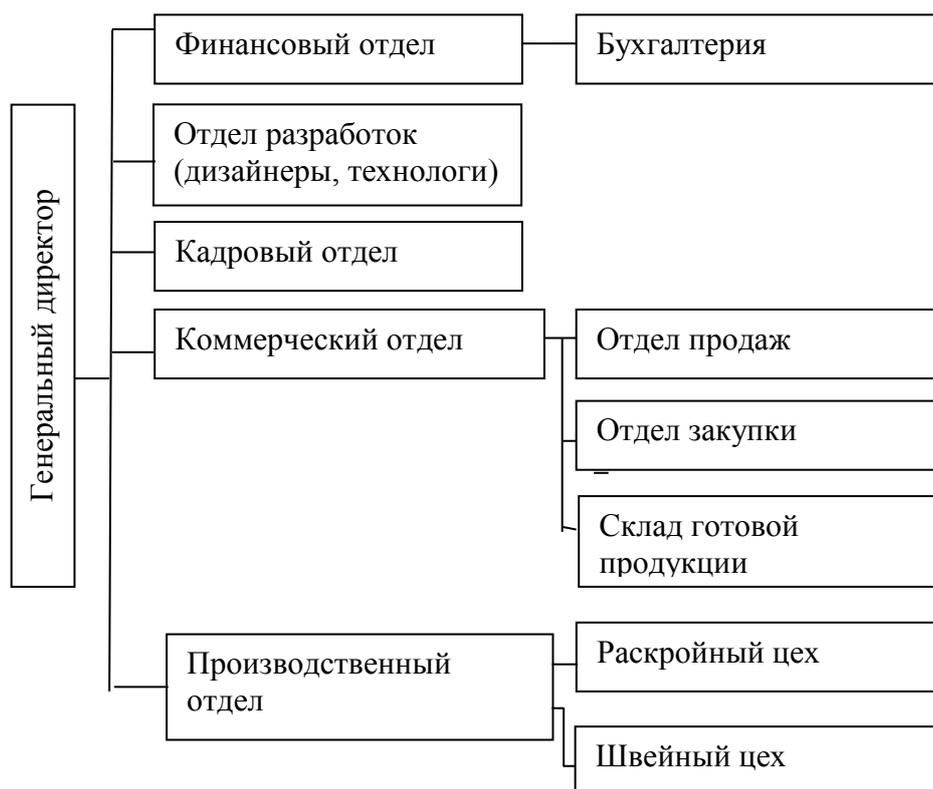


Рисунок 2.1 – Структура предприятия

Предметом деятельности ООО «Ажур-Текс» являются все виды деятельности, не запрещенные законодательством, в том числе:

- производство вязаных и трикотажных чулочно-носочных изделий;
- производство готовых текстильных изделий, кроме одежды;
- торговля оптовая текстильными изделиями;
- торговля оптовая неспециализированная;
- торговля розничная одеждой в специализированных магазинах;
- и другие.

Основными показателями, характеризующими размер предприятия являются: выручка от реализации товаров, работ и услуг, среднегодовая численность работников, среднегодовая стоимость основных фондов, площадь и другие.

Рассмотрим состав и динамику этих показателей представленных в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Оценка основных показателей деятельности предприятия

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменения 2017 года от 2015 года	
				Абсолютные, тыс.руб.	Темп прироста, %
Выручка от реализации товаров, тыс.руб.	71231	78924	71495	264	0,37
Себестоимость реализованных товаров, тыс.руб.	54838	62026	52084	-2754	-5,02
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	8903	7498	13970	5067	56,91
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	9135	6018	11370	2235	24,47
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	9322	12867	12130	2808	30,12
Среднегодовая численность работников, чел.	53	50	69	16	30,19
Площадь помещения всего, м <sup>2</sup> в том числе:	11600	14100	15000	3400	29,31
а) торговая площадь	10000	12500	13000	3000	30,00
б) площадь производства	1500	1500	1800	300	20,00
в) прочая площадь	100	100	200	100	100,00

Из таблицы видно, что основные показатели характеризующие деятельность предприятия увеличились за анализируемый период.

Средняя численность работников увеличилась за анализируемый период с 53 чел. до 69 чел. или на 30,19%.

Площадь помещений увеличилась в 2015 году с 11600 м<sup>2</sup> до 15000 м<sup>2</sup> в 2017 году или более чем на 29,31%. Такой рост объясняется прежде всего расширением торговли о чем свидетельствует тот факт что площадь торговых помещений увеличилась на 20,00% или 3000 м<sup>2</sup>.

Одним из показателей характеризующим деятельность предприятия является показатель выручка.

Как видно этот показатель увеличился за анализируемый период на

0,37%. Себестоимость реализованных товаров на предприятии уменьшилась на 5,02%. Как видно темп роста выручки немного выше темпа роста себестоимости проданных товаров. Это говорит о том, что стоимость товаров для торговой деятельности покупаемых у поставщиков растет медленнее, чем стоимость проданных товаров на предприятии.

В результате этого, как видно из таблицы прибыль от продаж и чистая прибыль на предприятии за анализируемый период увеличились. Так прибыль от продаж в 2015г. составила 8903 тыс.руб., а в 2017г. 13970 тыс.руб. что на 5067 тыс.руб. или 56,91% больше.

С увеличением прибыли от продаж, показатель чистая прибыль выросла за анализируемый период. Если в 2015г. она составил 9135 тыс.руб., то в 2017г. 11370 тыс.руб., что на 24,47% больше.

Далее стоит отметить, что среднегодовая стоимость основных средств значительно выросла за анализируемый период, всего на 30,12%. Так в 2015г. среднегодовая стоимость основных средств составляла 9322 тыс.руб., 2016г. 12867 тыс.руб., а в 2017г. 12130 тыс.руб.

Такой рост может объясняться приобретением основных средств, т.е. покупка в связи с расширением коммерческой деятельности.

## **2.2 Финансовый анализ деятельности предприятия**

В процессе анализа необходимо изучить состав прибыли, ее структуру, динамику за отчетный период. Рассмотрим динамику и темпы роста прибыли за 2015-2017гг. по ООО «Ажур-Текс» (см. Таблица 2.2).

Основными показателями формирующими прибыль являются такие показатели как выручка от реализации товаров, себестоимость реализованных товаров, валовая прибыль, коммерческие расходы, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль и другие.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение эффективности производства представляет собой сложную хозяйственную задачу, имеющую огромное значение для экономики предприятия. Это объясняется тем, что повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности ведет к повышению производительности труда, снижению себестоимости продукции и тем самым создает предпосылки для обеспечения ее конкурентоспособности. Рост конкурентоспособности продукции в свою очередь способствует увеличению объема продаж и на этой основе росту прибыли предприятия.

Объектом дипломной работы является ООО «Ажур - Текс» это малое производственное предприятие, которое находится в Улан-Удэ по адресу ул. Покровская, 33а блок 4. ООО «Ажур - Текс» занимаются производством трикотажа.

ООО «Ажур - Текс» работает с крупнейшими оптовыми поставщиками и торговыми посредниками, такими как ООО «Наран», ООО «Эльф», ООО «Сто тысяч мелочей». Контакты с надежными поставщиками исключают попадание в ООО «Ажур - Текс» некачественных материалов и оборудования. Крупные поставщики – это и широкий ассортимент, и приемлемые цены, и высокий уровень сервиса. ООО «Наран» и ООО «Эльф» поставляют товар три раза в неделю. Таким образом, если потребитель заказывает редкую ткань, которой нет на складе, то в течение дня или ночи она уже будет доставлена дистрибьютором. При реализации трикотажа предприятие прибегает к услугам большого количества поставщиков.

Частыми клиентами ООО «Ажур - Текс» являются не только частные покупатели, но и оптовые закупщики.

Клиентами ООО «Ажур - Текс» являются физические лица, а также юридические лица.

Основными конкурентами ООО «Ажур - Текс» являются:

- 1) Мегуми ;
- 2) Ценопад ;
- 3) Айлана-Арт ;
- 4) Байкал.

ООО «Ажур - Текс» по качеству предоставляемых услуг может конкурировать с ООО «Мегуми», при этом имея более доступны цены, в сравнении с конкурентами, сервис и послепродажное обслуживание оказывается на высоком уровне. Финансы и сбыт ниже чем у конкурентов, из-за недостаточности инвестиционных ресурсов.

В ходе анализа было принято решение, что наиболее целесообразна реализация стратегии номер два. Обеспечивая оптимальное соотношение показателей в системе «вовлекаемые ресурсы - получаемые результаты» (не требует существенных инвестиций в большинство ресурсных факторов). Финансируются только отдельные из них: персонал; технология и оборудование. Она обладает достаточным уровнем гибкости и может быть успешно реализована на практике.

В современных экономических условиях ресурсное обеспечение рассмотренных производственных стратегий развития подвергается серьезному давлению маркетингового компонента. Учитывая состояние конкурентной среды, перенасыщенность рынка продуктами-аналогами, а также требования клиентов, готовность предприятия к расширению ассортимента отнюдь не гарантирует ему притока дополнительной прибыли по ряду причин. Во-первых, продвижение на рынок новых видов продукции требует специфического маркетингового инструментария (методики и технологии управления маркетингом). Во-вторых, особенности потребительского поведения в отношении новых видов продукции, предлагаемых предприятием клиенту (несколько увеличивается время, необходимое потребителю для принятия решения о покупке). Все это требует более плотной работы специалиста с потенциальным клиентом.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: Учебное пособие/ В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. –М.: Издательство «ДИС», НГАЭиУ, 2015. – 128 с.
- 2 Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие/ Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. –2014. – 336с.
- 3 Афитов, Э.А. Организация и планирование производства. Управление предприятием: метод. пособие для выполнения курсовой работы / Афитов Э.А.; ред. Н. И. Новицкого. – Минск: БГУИР, 2013. – 96 с.
- 4 Бакшт, К.А. Большие контракты: бизнес-справочник / К.А. Бакшт. – М.: Дрофа, 2015. - 200 с.
- 5 Боброва, О.С. Основы бизнеса: Ученое пособие / О.С. Боброва. – М.: Инфра-М, 2016 – 290 с.
- 6 Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. - Москва: Омега-Л: Эльга, 2013. - 768 с.
- 7 Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность: учебник / С. Н. Виноградова, О.В. Пигунова, 2016. –351 с.
- 8 Веснин, В.Р. Общая теория организации: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - Москва: МГИУ, 2015. - 156 с.
- 9 Глухов, В.В. Основы менеджмента. Уч.- справ. пособие / В.В. Глухов. - СП (б), 2016. - 306 с.
- 10 Галеева Е.И. Проблемы и перспективы развития российской экономики / А.И. Гареева, А.И. Измайлова. – Казань: Познание, 2013. – 224 с.
- 11 Денисова, Н.И. Организация предпринимательства в сфере коммерции: учебное пособие / Н.И. Архипова. – Москва: Дрофа, 2015. – 350 с.

- 12 Дриру, К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: учебник для студентов вузов / пер. с англ. / К. Дриру. - Москва: Юнити-Дана, 2017. – 735 с.
- 13 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебник для ВУЗов / О.В. Ефимова. – М.: Бух. Учет. – 2016. – 360 с.
- 14 Зябирова В.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Барыщников Н.Г. – Пенза, 2012. – 226 с.
- 15 Илышева Н.Н. Анализ финансовой отчетности. Учебник / Н.Н. Илышева. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 481 с.
- 16 Издательско – торговая корпорация «Дашков и К». Теория организации. Организация производства : интегрированное учебное пособие. – 2017. – 271 с.
- 17 Коренченко, Р.А. Общая теория организации: учебник для вузов / Р.А. Коренченко. - Москва: ЮНИТИ ДАНА, 2016. – 286 с.
- 18 Касьянова, Г.Ю. Малый бизнес – малый учет : учебное пособие / Г.Ю. Касьянова. – М.: Дрофа, 2015. - 380 с.
- 19 Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учебное пособие / А.В. Калина. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 351 с.
- 20 Казакова Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Н.А. Казакова. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 498 с.
- 21 Куянцев И.А. Финансы организаций, Ч.2. Сборник студенческих работ / И.А. Куянцев. – Москва, 2012. – 2571 с.
- 22 Николаева Т.П. Финансы и кредит: учебно-методический комплекс / Т.П. Николаева. – Москва: Евразийский открытый институт, 2011 – 387 с.
- 23 Николаева Т.П. Финансы предприятий: учебно-методическое пособие / Т.П. Николаева. – Москва: Евразийский открытый институт, 2011 – 209 с.

- 24 Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. - Москва: Омега - Л, 2014. – 360 с.
- 25 Ледванов М.Ю. Современные наукоемкие технологии. №7, 2014. Часть №1 / М.Ю. Ледванов. – Москва: Академия Естествознания, 2014. – 199 с.
- 26 Русак, Е.С. Экономика предприятия: учебно-методическое пособие / Е.С. Русак, Е.И. Сапелкина. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2014. – 322 с.
- 27 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: учеб.пособие / Г.В. Савицкая. - Москва: ИНФРА, 2016. - 384 с.
- 28 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.; ИНФРА-М, 2015. –89 с.
- 29 Скобелева. Е. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.В. Скобелева. – Уфа, 2012. – 325 с.
- 30 Торхова А.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А.Н. Торхова. – Директ-Медиа, 2017. – 104 с.
- 31 Туровец, О. Г. Организация производства на предприятии: Учебник -Ростов-на-Дону: МарТ, 2016. – 544 с.
- 32 Церпенто, С.И. Учет на предприятиях малого и среднего бизнеса: учебное пособие / С.И. Церпенто – М.: Проспект, 2015. - 359 с.
- 33 Шемякина, Т.Ю. Производственный менеджмент: управление качеством / Т.Ю. Шемякина. - И.: Альфа-М,НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
- 34 Шестакова, Е.В. Финансирование упрощенцев: справочник / Е.В. Шестакова – М.: Дрофа, 2015. - 260 с.
- 35 Шакланова, Р.И. Экономика торговой отрасли: учебник / Р.И. Шакланова – М.: Прогресс – 2016. - 250 с.
- 36 [www.icsmir.ru](http://www.icsmir.ru) - Информационная Коммерческая Система «Международные Информационные Рынки») предоставляет информацию о предприятиях и продукции 17- ти отраслей промышленности, общее

количество записей превысило 60 тысяч. В онлайн режиме возможен поиск по названию продукции, названию предприятия, его адресу или отбор по рубрикатору;

37 [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Базы данных Федеральной службы государственной статистики;

38 [www.ias-stat.ru](http://www.ias-stat.ru) - ИАС «Статистика»;

39 [www.ebiblioteka.ru](http://www.ebiblioteka.ru) - Ист Вью (EastView);

40 <http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека (eLIBRARY.RU);

41 <http://www.nelbook.ru> - Электронная библиотека «НЭЛБУК»;

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Исходные данные для оценки эффективности стратегий развития

Показатель	Стратегия №1			Стратегия №2			Стратегия №3		
	2019 г	2020 г	2021 г	2019 г	2020 г	2021 г	2019 г	2020 г	2021 г
<b>1. Дополнительный объем</b>									
шелк, м2	200	300	400	200	300	400	200	300	400
батист, м2	-	350	450	-	350	450	-	-	-
велюр, м2	-	-	5000	-	-	-	-	-	-
<b>2. Дополнительные текущие затраты</b>	6 200	81 000	345 600	6 200	81 000	108 800	6 200	9 700	13 500
сырье и материалы	3 400	43 700	186 500	3 400	43 700	58 700	3 400	5 200	7 300
оплата труда	1 450	18 600	79 400	1 450	18 600	25 100	1 450	2 300	3 100
содержание и эксплуатация оборудования	1 050	13 900	58 700	1 050	13 900	18 400	1 050	1 700	2 200
прочие расходы	300	4 800	21 000	300	4 800	6 600	300	500	900
<b>3. Инвестиции в оборудование</b>									
покупка дополнительного оборудования	-	560 400	-	-	560 400	-	-	-	-
покупка нового оборудования	-	-	500 000	-	-	-	-	-	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Изменение показателей эффективности стратегий развития

Таблица Б.1 - Сценарий 1

Показатель	Год		
	2019	2020	2021
<b>СТРАТЕГИЯ №1</b>			
Дополнительный доход от продаж, млн	25,27	123,82	464,51
Всего текущие расходы, млн	6,51	85,05	362,88
Прибыль, млн	18,76	38,77	101,63
<b>СТРАТЕГИЯ №2</b>			
Дополнительный доход от продаж	25,27	123,82	170,01
Всего текущие расходы	6,51	85,05	114,24
Прибыль	18,76	38,77	55,77
<b>СТРАТЕГИЯ №3</b>			
Дополнительный доход от продаж	25,27	39,90	55,86
Всего текущие расходы	6,51	10,18	14,18
Прибыль	18,76	29,72	41,68

Таблица Б.2 - Сценарий 2

Показатель	Год		
	2019	2020	2021
<b>СТРАТЕГИЯ №1</b>			
Дополнительный доход от продаж	22,68	111,20	415,98
Всего текущие расходы	6,82	89,10	380,16
Прибыль	15,86	22,10	35,82
<b>СТРАТЕГИЯ №2</b>			
Дополнительный доход от продаж	22,68	111,20	150,48
Всего текущие расходы	6,82	89,10	119,68
Прибыль	15,86	22,10	30,80
<b>СТРАТЕГИЯ №3</b>			
Дополнительный доход от продаж	22,68	35,91	50,04
Всего текущие расходы	6,82	10,67	14,85
Прибыль	15,86	25,24	35,19

Таблица Б.3 - Сценарий 3

Показатель	Год		
	2019	2020	2021
<b>СТРАТЕГИЯ №1</b>			
Дополнительный доход от продаж.	20,23	98,93	367,91
Всего текущие расходы	7,13	93,15	397,44
Прибыль	13,10	5,78	-29,53
<b>СТРАТЕГИЯ №2</b>			
Дополнительный доход от продаж	20,23	98,93	134,16
Всего текущие расходы	7,13	93,15	125,12
Прибыль	13,10	5,78	9,04
<b>СТРАТЕГИЯ №3</b>			
Дополнительный доход от продаж	20,23	31,88	44,54
Всего текущие расходы	7,13	11,16	15,53
Прибыль	13,10	20,72	29,01

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - Анализ ресурсного обеспечения стратегий

Фирма	Эксперты				Среднее значение
	№1	№2	№3	№4	
<b>СТРАТЕГИЯ 1</b>					
Сырьевая база					
сырье и материалы	1	1	1	1	1
комплектующие и полуфабрикаты	2	2	2	1	2
Персонал					
Квалифицированные Рабочие	2	3	3	3	3
управленческий персонал	3	3	3	2	3
Технология и оборудование					
Обеспеченность оборудованием	3	2	2	2	2
наличие технологий	3	3	3	3	3
Производственные Площади					
основное производство	2	3	2	2	2
Вспомогательное производство	2	2	3	2	2
<b>СТРАТЕГИЯ 2</b>					
Сырьевая база					
сырье и материалы	1	1	1	1	1
комплектующие и полуфабрикаты	1	2	2	2	2
Персонал					
Квалифицированные Рабочие	2	2	2	3	2
управленческий персонал	2	2	2	2	2
Технология и оборудование					
Обеспеченность оборудованием	1	2	2	2	2
наличие технологий	1	2	2	2	2
Производственные Площади					
основное производство	1	2	1	1	1
Вспомогательное производство	1	1	2	1	1
<b>СТРАТЕГИЯ 3</b>					
Сырьевая база					
сырье и материалы	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы В.1

Фирма	Эксперты				Среднее значение
	№1	№2	№3	№4	
Персонал					
квалифицированные рабочие	1	1	1	2	1
управленческий персонал	2	2	2	1	2
Технология и оборудование					
Обеспеченность оборудованием	1	1	1	1	1
наличие технологий	1	1	1	1	1
Производственные Площади					
основное производство	1	1	1	1	1
Вспомогательное производство	1	1	1	1	1

Примечания:

Эксперты, принимавшие участие в анализе ресурсного обеспечения предлагаемых стратегий - специалисты : №1 – главный бухгалтер; №2 - начальник производства; №3 - главный механик; №4 - менеджер по персоналу.

Анализ ресурсного обеспечения выполнен с использованием следующих критериев оценки: «1» - «полностью обеспечено», т.е. для реализации стратегии не требуется привлечения дополнительных ресурсов; «2» - «частично обеспечено», т.е. отдельные рассматриваемые факторы требуют дополнительного финансирования для того, чтобы достигнуть прогнозных показателей; «3» - «не обеспечено». Данный вариант предполагает (из-за минимальной обеспеченности ресурсами) максимальные объемы финансирования факторов.