

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

и.о. зав. кафедрой ЭиМ

\_\_\_\_\_ Т.Б. Коняхина

подпись    инициалы, фамилия

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Повышение конкурентоспособности ООО «Пивко»

тема

Руководитель

\_\_\_\_\_ доцент, к. э. н.    И. В. Панасенко

подпись, дата    должность, ученая степень    инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_ Н. А. Трепышко

подпись, дата

инициалы, фамилия

Абакан 2018





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

Тема выпускной квалификационной работы Повышение конкурентоспособности ООО «Пивко».

ВКР выполнена на 5 страницах, с использованием 6 иллюстраций, 21 таблиц, 18 формул, 2 приложений, 30 использованных источников, 11 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ, ПРЕДПРИЯТИЕ, РЫНОК, МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Автор работы, гр. № 74-1э

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

Руководитель работы

\_\_\_\_\_ И.В. Панасенко  
подпись      инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2018

Цель. Изучение сущности конкурентоспособности, и выявление методов ее повышения на предприятия ООО «Пивко».

1. Задачи. Определить сущность конкурентоспособности.
2. Изучить методы оценки конкурентоспособности предприятий.
3. Рассмотреть способы повышения конкурентоспособности у организации.
4. Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
5. Предложить рекомендации по повышению конкурентоспособности, предприятия.

- Актуальность темы обусловлена важными аспектами существования любой организации в условиях рынка: повышение конкурентоспособности позволяет предприятию сохранять позиции на рынке и завоевывать новые.

- Конкурентоспособность рассматривается как ключевой критерий для оценки успеха стран, отраслей и компаний. Выпускная квалификационная работа содержит теоретический материал о сущности конкурентоспособности, методах ее оценки и способов повышения, рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Пивко».

**ABSTRACT**  
**FINAL QUALIFYING WORKP**  
**in the form of bachelor's work**

The theme of the final qualifying work improving the competitiveness of OOO "Pivko".

WRC is made on 52 pages, using 6 illustrations, 21 tables, 18 formulas, 2 applications, 30 sources used, 11 sheets of illustrative material (slides).

Keyword: COMPETITIVENESS, COMPETITION, ENTERPRISE, MARKET, METHODS TO IMPROVE COMPETITIVENESS, THE ESSENCE OF COMPETITIVENESS.

The author of the work, gr. № 74-19

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

Head of works

\_\_\_\_\_ I. V. Panasenka  
signature initials, surname

Control of norms in a foreign language

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
Signature initials, surname

The year of graduation qualification work - 2018

Purpose. Study of the essence of competitiveness and identification of methods of its increase in the enterprise OOO "Pivko".

1. Tasks. To determine the essence of competitiveness.
2. To study the methods of assessing the competitiveness of enterprises.
3. Consider ways to improve the competitiveness of the organization.
4. To analyze the financial and economic activities of the enterprise.
5. To offer recommendations for improving competitiveness, enterprises.

- The relevance of the topic is due to the important aspects of the existence of any organization in the market: increasing competitiveness allows the company to maintain its position in the market and win new ones.

- Competitiveness is seen as a key criterion for assessing the success of countries, industries and companies. Final qualifying work contains theoretical material about the essence of competitiveness, methods of its evaluation and ways to improve, recommendations for improving the competitiveness of the company OOO "Pivko".



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	8
1 Теоретическая часть. Теоретико-методологические основы конкурентоспособности.....	10
1.1 Сущность конкурентоспособности .....	10
1.2 Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	14
1.3 Способы повышения конкурентоспособности .....	21
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Пивко» .....	26
2.1 Анализ капитала предприятия, активов и оборотных средств.....	26
2.2 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности.....	30
2.3 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности.....	32
2.4 Swot анализ предприятия ООО «Пивко».....	38
2.5 Общий вывод по финансовому состоянию предприятия .....	39
3 Проектная часть. Повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Пивко» .....	40
3.1 Описание мероприятий .....	40
3.2 Расчет предлагаемых мероприятий.....	42
3.3 Эффективности предложенных мероприятий .....	47
Заключение .....	48
Список использованных источников .....	50
Приложение А-В.....	53

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена важными аспектами существования любой организации в условиях рынка: повышение конкурентоспособности позволяет предприятию сохранять позиции на рынке и завоевывать новые. Жизнедеятельность любого предприятия, имеющего слабую конкурентоспособность, находится под угрозой, оно будет уступать долю рынка своим оппонентам, что скажется на получении прибыли и клиентуре и в итоге может привести к необратимым последствиям, при которых существование организации окажется под угрозой.

Конкурентоспособность рассматривается как ключевой критерий для оценки успеха стран, регионов, отраслей и компаний.

Всемирный экономический форум определяет конкурентоспособность как набор институтов и факторов, определяющих уровень производительности. Более того, конкурентоспособность может быть определена как приобретение большей доли рынка, повышение рентабельности и долгосрочной стабильности, ведь рост этих показателей, улучшает благосостояние организации. В перспективе, компании и отрасли должны быть конкурентоспособными на внутреннем и международном рынках, чтобы выжить.

Что касается современной конкурентной среды, если компании хотят быть успешными на арене конкуренции, они должны обладать конкурентным преимуществом, что означает создание и поддержание превосходной производительности, предоставление услуг на более выгодных условиях, производить продукции с востребованным качеством, при этом, не повышая цены на нее. Другими словами: наличие у предприятия уникальных характеристик, отличающих его от аналогов на рынке конкуренции.

Объектом исследования является: предприятие ООО «Пивко»

Предметом исследования являются методы повышения конкурентоспособности.

Цель выполнения данной работы: Изучение сущности конкурентоспособности, и выявление методов ее повышения на предприятии ООО «Пивко»

Задачи:

- 1) Определить сущность конкурентоспособности.
- 2) Изучить методы оценки конкурентоспособности предприятий.
- 3) Рассмотреть способы повышения конкурентоспособности у организации.
- 4) Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- 5) Предложить рекомендации по повышению конкурентоспособности, предприятия.

В теоретической части работы, рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности, ее сущность, методы оценки, и предложены способы ее повышения.

В аналитической части проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, для определения его состояния, сильных и слабых сторон в отношении ближайших конкурентов.

В проектной части предлагаются методы повышения конкурентоспособности, расчеты для определения целесообразности данных мероприятий и определения будущих показателей, благодаря примененным методам. А также общим выводом проведенных мероприятий, и подведением итог проделанной работы.

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## 1.1 Сущность конкурентоспособности

Конкурентоспособность — это свойство, обеспечивающее способность превзойти своих конкурентов в определенном сегменте рынка. Спрос на продукцию и услуги играет важную роль в условиях рыночной экономики. Он обеспечивает устойчивое экономическое развитие предприятий и позволяет им существовать и развиваться.

Рассмотрим сущность терминов «конкурентоспособность предприятий» и выпускаемой ими продукции.

Сам термин «конкурентоспособность», переведенный с латыни, означает «конкуренция», «столкновение» и представляет собой форму взаимной конкуренции субъектов рыночной экономики.

Термин «конкурентоспособность» происходит от слов «конкурент» и «емкость» и может интерпретироваться как «возможность конкуренции». В общих чертах, конкурентоспособность может пониматься как свойство, создающее преимущества для экономических субъектов.

Конкурентоспособность — это способность компаний, отраслей, регионов и стран создавать относительно высокий уровень доходов и заработной платы, которые остаются открытыми для международного соревнования. Конкурентоспособность может быть определена как свойство, указывающее уровень привлекательности предприятия для потребителя [6].

Конкурентоспособность является важным фактором обеспечения безопасности организации, который является ее сегментом выживания в суровых условиях реальности и ее дальнейшем эффектом развития.

Таким образом, эффективно управляя такой важной характеристикой, как конкурентоспособность, можно добиться значительных результатов в системе продаж, поскольку конкурентоспособность является определяющим фактором достижения успеха на рынке.

Организация должна обеспечивать качество, надежность, скорость и гибкость, а также экономическую эффективность. Такие возможности разрабатываются на основе стратегий, например, в отношении инноваций, непрерывных улучшений, процедур организации, местоположения и человеческих, физических и финансовых ресурсов.

Эти факторы играют разные роли в разных отраслях в зависимости от характеристик компании, таких как размер и различные возможности, а также отраслевые характеристики, такие как соперничество между конкурентами и структурами поставок [10].

Вся конкурентоспособность фирмы зависит от внешних или внутренних факторов, таких как экономическое развитие, национальные особенности, культурные ценности, общественные институты и инфраструктура.

Чтобы исследовать структуру системы управления конкурентоспособностью предприятия, необходимо иметь полное представление о конкурентоспособности его продукта.

Знание позиции продукта на рынке поможет компании разработать адекватные управленческие решения, направленные на укрепление существующих конкурентных преимуществ и управление недостатками.

Существует много исследований, посвященных вопросам конкурентоспособности и их анализа, которые были опубликованы как в национальных, так и в зарубежных печатных изданиях. Разнообразие публикаций представляет собой объективную сложность предмета научных исследований.

Сегодня исследователи не разделяют единого мнения относительно подходов к оценке конкурентоспособности различных субъектов рыночной экономики. Результаты большинства исследований в области оценки конкурентоспо-

способности ориентированы на конкретную отрасль производства (или услуг) и не имеют универсального характера [15].

Проанализируем теоретические предпосылки, лежащие в основе исследования этого вопроса. В этом моменте важнейшими теоретико-методологическими аспектами являются сущность и факторы, определяющие конкурентоспособность, роль и место в механизме управления предприятием, методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность часто используется для обозначения способности организации конкурировать и быть успешными. Это понятие можно применить к экономике отдельных стран, регионов и субъектов хозяйствования.

Концептуальная степень конкурентоспособности чрезвычайно широка и по-разному интерпретируется в литературе. Конкурентоспособность может носить многоуровневый характер. Она может быть мега (группа стран, макрорегион), макро (государство), мезо (сектор, промышленность, филиал), микро (предприятие) и микро-микро (продукт / услуга)

Конкурентоспособное предприятие способно гибко и выгодно адаптироваться к изменяющимся условиям эксплуатации. Современные теории конкурентоспособности предприятий, подчеркивают способность использовать имеющиеся знания и навыки [16]. Постоянное конкурентное преимущество на рынке гарантируется тем, у кого есть редкие ресурсы, которые являются трудно-имитируемыми и не имеют никаких заменителей на рынке.

В целом, факторы конкурентоспособности предприятий можно разделить на две группы в зависимости от факторов, на которые предприятие может влиять, и те факторы, которые не подлежат контролю компании [19].

Факторы, которые контролируются компанией, включают в себя следующие пункты:

- характерные особенности продукции (уровень ее качества, в том числе соответствие международным и национальным стандартам, эстетический и экологический уровень, статус безопасности, патентоспособность продукта;
- уровень качества предпродажного и послепродажного обслуживания;

- условия, обеспечивающие наличие запасных частей и необходимую техническую документацию во время гарантийного и послегарантийного обслуживания, гарантийного срока, наличия сервисных центров, качества и полноты обслуживания;

- условия оплаты продуктов (возможность получения кредита, отсроченных платежей, предоставления привлекательных скидок для посредников);

- высококвалифицированный персонал компании, рациональность организационных и производственных структур;

- научный уровень системы управления;

- образ компании;

- участие в ярмарках и выставках.

Факторами конкурентоспособности, которые не контролируются предприятиями, являются макроэкономические факторы, учитывающие маркетинговую политику, направленную на повышение комплексного показателя конкурентоспособности. К этим факторам относятся следующие:

- Уровень конкурентоспособности страны, отраслей и предприятий;

- Уровень организации производства, труда и управления посредниками и потребителями товаров;

- Количество конкурирующих в отрасли предприятий, уровень конкуренции среди поставщиков сырья, материалов и других ресурсов;

- Появление новых потребностей на рынке.

В процессы конкурентоспособности включаются те, которые помогают определить важность и эффективность основных процессов, таких как процессы стратегического управления, процессы управления персоналом, процессы управления операциями и процессы управления технологиями [22]. Конкурентные показатели отражаются на производительности, качестве, затратах и финансовых, технологических и международных показателях.

Последние несколько лет стали свидетелями растущих академических и политических дебатов получившие способы концептуализации и измерения конкурентоспособности. Эволюция этой дискуссии традиционно колебались

вокруг четырех идей: разделение труда и специализации, доля рынка, затраты / цены и производительности.

В то время как классическая теория сравнительных преимуществ долгое время доминировала над международной торговлей, в настоящее время она признана неполным объяснением конкурентного преимущества фирм в современной (агро) бизнес-среде. Достижения в области технологий и инноваций, а также проблемы с окружающей средой и нехваткой ресурсов создали как новые возможности, так и трудности в получении, поддержании и повышении конкурентоспособности против конкурентов во все более сложной, глобализированной экономике.

Вывод: Исходя из изученного материала, можно сделать вывод, что сущность конкурентоспособности представляет из себя сложное понятие, в котором учитывается крайне много различных факторов.

Но по сути своей факторы можно разделить на две основных группы, те на которые предприятие может повлиять, и те на которые не может. Конкурентоспособность необходима для устойчивого положения организации на рынке. Она помогает изучать и применять полученные знания на практике, для устранения своих недостатков в отношении конкурентов. Чем больше среда, в которой работает предприятие, тем больше факторов, влияющих на его конкурентоспособность.

## **1.2 Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Оценка конкурентоспособности является методологической основой для определения путей повышения конкурентоспособности бизнеса предприятия и принятия надлежащих решений по формированию и управлению конкурентными преимуществами. Это позволяет определить сильные стороны и слабости в деятельности хозяйствующего субъекта, укрепления его превосходства и устранения слабых мест.

Принятие эффективных мер, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, требует наличия объективного инструмента для его определения.

Выбор метода оценки конкурентоспособности бизнеса предприятия становится наиболее важным решением, поскольку оценка должна быть комплексной и точной, иметь объективную количественную и качественную информацию и в то же время не должна требовать значительных вложений, времени и денег.

В настоящее время нет общепринятого подхода к оценке конкурентоспособности предприятий. Выбор метода оценки - это субъективный процесс и оценка конкурентоспособности определенного объекта с использованием разных методов и подходов, результаты могут быть получены совершенно противоположные. В связи с этим исследование многих экономистов сосредоточенных на изучении теоретических и методологических основ определения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов различны и обширны [26].

Проблема повышения конкурентоспособности организации тесно связана с ее оценкой, поскольку она является ориентиром при принятии решений об укреплении рыночных позиций хозяйствующего субъекта и в то же время указывает на эффективность текущей деятельности.

Оценка конкурентоспособности является основой для определения путей повышения конкурентоспособности бизнеса предприятия и принятия надлежащих решений по формированию и управлению конкурентными преимуществами. Это позволяет определить сильные стороны и слабости в деятельности хозяйствующего субъекта, укрепления его превосходства и устранения слабых мест.

Принятие эффективных мер, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, требует наличия объективного инструмента для его определения.

По этой причине в настоящее время актуальной задачей является анализ существующих методов и методов поиска, которые позволили бы более объективно и точно определить уровень конкурентоспособности предприятий.

С этой целью рассмотрим следующие методы анализа конкурентоспособности:

- Оценка конкурентоспособности с точки зрения сравнительных преимуществ. Здесь основным критерием является низкая стоимость, связанная с этим методом оценки. Этот метод выражает наиболее традиционную точку зрения о конкурентных преимуществах предприятия: чем выше конкурентоспособность выпускаемой продукции, тем выше конкурентоспособность предприятия. Простота метода - его преимущество. Однако он не учитывает все другие факторы конкурентоспособности, которые уменьшают объективность оценки, тогда как качественная оценка конкурентоспособности предприятия требует более подробной информации.

- Оценка конкурентоспособности в рамках теории равновесия что предполагает наличие факторов производства предприятия, которые могут быть использованы более эффективно, чем конкурентами. Эта теория применима, когда рынок характеризуется состоянием равновесия, которое предполагает наличие совершенных условий конкуренции.

Предприятие достигает максимальной производительности и продаж продукции на постоянном уровне спроса и технологий на данном рынке. Однако эта ситуация не типична на практике.

Кроме того, учитывая только стоимость факторов производства, происходит игнорирование возможностей нематериальных активов предприятия (качество продукции, имидж, рекламный эффект и т. д.), влияние которых может быть весьма решающим. В этом отношении применение описанной теории не всегда может дать надежные результаты.

- Оценка конкурентоспособности на основе качества продукции. Этот метод основан на оценке ряда показателей качества продукции и их сопоставлении с соответствующими параметрами конкурирующих продуктов. Преимуще-

ством этого метода является возможность учета потребительских предпочтений. Однако игнорируются другие важные факторы конкурентоспособности, которые снижают надежность и объективность такой оценки.

В методах анализа конкурентоспособности существует группа так называемых «матричных методов» для оценки конкурентоспособности предприятия. К ним относятся следующие инструменты оценки конкурентоспособности:

- Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ) представляет собой теоретически обоснованный метод, основанный на маркетинговой оценке продуктов. Этот метод отличается простотой и ясностью. Это позволяет принимать стратегические решения в отношении стратегии продукта. Однако этот метод часто не учитывает финансовые характеристики конкурентоспособности предприятия. Пример матрицы Бостонской консалтинговой группы отражен в рисунке 1.1.

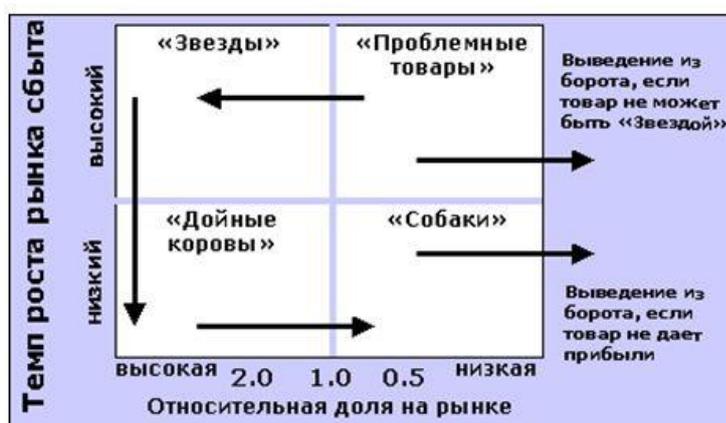


Рисунок 1.1 - Пример матрицы Бостонской консалтинговой группы

- Матрица McKinsey: представляющая собой систему координат, которая используется для принятия стратегических решений на основе соотношения двух параметров: «конкурентоспособность компании» и «привлекательность отрасли» Пример матрицы McKinsey отражен в рисунке 1.2.

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Рисунок 1.2 - Пример матрицы McKinsey

- Матрица Ансоффа: предназначена для разработки возможных стратегий действий компании в условиях растущего рынка [1]. Возможность роста определяется между категориями существующего рынка и существующим продуктом, существующим рынком и новым продуктом, новым рынком и существующим продуктом, а также новым рынком и новым продуктом. Пример матрицы Ансоффа отражен в рисунке 1.3.

		МАТРИЦА АНСОФФА	
		ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА	
		Существующий продукт	Новый продукт
ОПИСАНИЕ РЫНКА	Существующий рынок	<b>Проникновение на рынок</b> (существующие товары на существующие рынки)	<b>Развитие продукта</b> (новые товары на существующих рынках)
	Новый рынок	<b>Расширение рынка</b> (существующие товары на новых рынках)	<b>Диверсификация</b> (новые товары на новых рынках)

Рисунок 1.3 - Пример матрицы Ансоффа

- SWOT-анализ является наиболее распространенным и универсальным методом, применимым во многих областях. На основе анализа этот метод позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также выявить потенциальные возможности и внешние угрозы. SWOT-анализ предлагает возможность использовать большое количество качественных характеристик и позволяет характеризовать факторы эффективности предприятия,

которые не поддаются количественной оценке. Пример Swot анализа в рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 - Пример Swot анализа

- Методы экспертной оценки часто используются для оценки конкурентоспособности. Основное преимущество этого подхода заключается в его универсальности, а также в способности быстро и просто получить необходимую оценку конкурентоспособности предприятия. Методы экспертной оценки незаменимы в случае, когда невозможно количественно определить некоторые параметры. Качество результатов, полученных при таком подходе, полностью зависит от профессионализма экспертов, их интуиции и видения.

- Графический метод, основанный на построении «многоугольника», основан на анализе восьми факторов конкурентоспособности предприятия. Эти факторы представлены в виде полигональных векторов. Накладывая полученные многогранности конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, аналитик может визуально оценить сильные и слабые стороны предприятия по отношению к конкурентам. Основным преимуществом этого метода является наглядность полученных результатов. Недостатком является возможная сложность определения фактической длины векторов, что указывает на статус определенного конкурентного фактора предприятия. В этом отношении результаты, полученные с использованием этого метода, являют-

ся довольно условными и требуют уточнения. Пример графического метода анализа отражен в рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 - Пример графического метода анализа

- Оценка конкурентоспособности в рамках теории равновесия. Эта теория применима, когда рынок характеризуется состоянием равновесия, которое предполагает наличие совершенных условий конкуренции. Предприятие достигает максимальной производительности и продаж продукции на постоянном уровне спроса и развития технологий на данном рынке. Однако эта ситуация на практике не типична. Кроме того, учитывая только стоимость факторов производства, аналитик игнорирует возможности нематериальных активов предприятия (качество продукции, имидж, рекламный эффект и т. Д.), Влияние которых может быть весьма решительным. В этом отношении применение описанной теории не всегда может дать надежные результаты.

- Метод «профиля требований» основан на применении шкалы экспертных оценок, которая определяет степень продвижения определенного предприятия и корреляцию с самым сильным конкурентом. Преимуществом этого метода является ясность оценки. Недостатком является то, что экспертные оценки могут быть субъективными и не отражать фактическую ситуацию

- Метод «профилей полярности» основан на сравнении параметров, указывающих на сильные и слабые стороны предприятия, с показателями конкурирующих предприятий. Уровень конкурентоспособности в этом методе можно легко и быстро определить. Однако при этом аналитик может не учитывать некоторые характеристики деятельности предприятия и его конкурентов, которые следует учитывать при определении уровня конкурентоспособности. Поэтому применение этого метода также не может дать всестороннюю оценку конкурентоспособности.

Таким образом: существует группа методов оценки конкурентоспособности предприятия, дающая объективное описание оцениваемого объекта. К ним относятся вычислительные, а также комбинированные вычислительные и графические методы.

Для определения уровня конкурентоспособности объекта используются различные критерии оценки, которые лежат в основе расчета индивидуальных, групповых и интегрированных показателей. Для ясности вычислительные и графические методы предоставляют графическую иллюстрацию, которая облегчает анализ. Преимуществом этих методов является точность и точность полученных результатов, хотя они требуют времени и требуют конкретной информации. Другая группа методов оценки конкурентоспособности основана на системном подходе.

### **1.3 Способы повышения конкурентоспособности**

Конкурентное (или стратегическое) преимущество заключается в благоприятном позиционировании предприятия, против его конкурентов в обслуживании или предоставлении услуг. Это основа процесса непрерывного создания стоимости и присвоения в той степени, которая может быть достигнута конкурентами.

Конкурентным преимуществом является «конфигурация конкурентных потенциальных компонентов, которые позволяют создавать более эффективные

инструменты конкуренции, чем те, которые созданы другими предприятиями». Обычно считается, что конкурентное преимущество означает лучшее позиционирование на рынке предприятия по сравнению с его конкурентами. По сути, конкурентное преимущество означает, что предприятие делает что-то лучше или отличается от своих конкурентов.

Понятие конкурентного преимущества предприятия является динамичным и включает в себя способность добавлять стоимость [29]. Оно измеряется с добавленной стоимостью и рыночной долей. Конкурентное преимущество имеет три измерения: тип, масштаб и постоянство, обычно различают три основных критерия деления:

- Масштаб области конкуренции, где бизнес приобрел или желает получить конкурентоспособное преимущество
- Основа конкурентного преимущества
- Период, за который сохраняется преимущество.

Конкурентное преимущество, связанное с управлением затратами, лидера сектора в отношении общих затрат. Предприятие имеет тенденцию к минимальным затратам среди его конкурентов без изменения качества своих продуктов / услуг. Конкурентное преимущество, возникающее в результате дифференциации, в свою очередь, включает в себя поиск атрибутов, которые важны для клиентов и отличаются от тех, которые предлагаются другими фирмами. Продукты или услуги отличаются от конкурентов и, следовательно, могут требовать более высокую цену.

Чтобы быть успешным на рынке, предприятие вынуждено принимать эффективные решения в финансовых, материальных и людских ресурсах, а также проанализировать окружающую среду. Это заставляет предприятие в процессе развития продолжать развиваться и адаптироваться.

Конкурентоспособность может быть увеличена путем:

- Повышение производительности труда. Производительность труда может быть улучшена за счет увеличения расходов на образование и обучение, чтобы помочь развить навыки и закрыть любой пробел в умениях. Однако это

дорого и требует времени. Правительство может также способствовать более гибкому рынку труда, таким как, поощрение работы на условиях неполного рабочего дня и поощрение новых начинающих предпринимателей [19]. Однако это также требует времени, и увеличение гибкости может снизить уровень безопасности работников и привести к снижению заработной платы.

- Станьте «эталонном» для потребителя, нет сомнений, что сегодня клиент является королем. Потребители в каждой стране обычно имеют доступ к большему количеству продуктов и услуг по все более привлекательным ценам. В результате, производители товаров и услуг должны стать более ориентированными на клиента и обслуживать меняющиеся потребности и желания покупателей в большей степени, чем когда-либо. Это может включать в себя более быстрое время доставки и более короткие индивидуальные производственные процессы, а также подчеркивание лояльности клиентов посредством улучшения поддержки клиентов, стратегий брендинга и социальных сетей.

- Избегайте высокомерия. Единственные поставщики в отрасли быстро прекращают нововведения просто потому, что им больше не нужно. Необходимо всегда работать над собой, только тогда у вас будет возможность занимать лидирующие позиции на рынке.

- Создание «лица» компании. Поставьте себе задачу, выделиться среди всех остальных, стать авторитетом, тогда массы будут выбирать именно вас, так как ваше «лицо» находится на высоком уровне уважения и предпочтения.

- Изучите себя, постоянно изучайте свои слабые и сильные стороны, укрепляйте их, находите недостатки и устраняйте их, работайте над собой.

- Поощрение дифференциации, конкуренты будут последовательно стараться предлагать лучшее обслуживание клиентов, качество продукции и маркетинг. Покупатели будут требовать лучших решений для своих конкретных потребностей. Дифференцируйте свои предложения с целью создания огромной ценности для пользователей, которых вы обслуживаете.

- Формирование неожиданных партнерских отношений. Создавайте союзы с единомышленниками. Обмен технологиями и инструментами, расширение

общего рынка, перекрестное продвижение продуктов друг друга и сотрудничество в новых исследованиях для увеличения потребителей. Возможно, однажды вы можете объединиться или приобрести (поглотить) своего самого крупного конкурента.

- Взаимное обучение. Следите за вашими конкурентами внимательно. Знания и ресурсы, которые у них есть, могут быть лучше ваших. Активно узнавайте, как они управляют и развивают свою деятельность. Вскоре вы обнаружите способы применения этих уроков, в своем бизнесе.

- Захват большей доли рынка среди потребителей, всегда будет кто то, кто лучше вас, и это абсолютно нормально. Клиенты заслуживают лучших продуктов и услуг для удовлетворения своих индивидуальных потребностей. Чтобы построить прибыльный бизнес, сосредоточьте свои усилия на том, чтобы сделать небольшой сегмент рынка более ориентированным на вас, в будущем это поможет сдерживать конкуренцию.

- Привилегированная клиентская база. Не нужно направлять все свои возможности на увеличения конкурентной позиции, инвестируйте в ориентацию на потребителя. Таким образом, вы будете повышать лояльность клиента и легко защищаться от агрессивных конкурентов.

- Маркетинг. Это работа каждого. Каждый в вашем бизнесе так или иначе вовлечен в маркетинг ваших продуктов и услуг. Он не может быть вовлечен в процесс планирования и несет прямую ответственность за поиск клиентов. Он вступает в ваш бизнес для получения и удержания клиентов, поддержании вашей конкурентоспособности. В этой теме вы должны иметь четкое представление о том, что включает в себя процесс маркетинга, применяемый к вашему предприятию.

- Лидерство затрат. Это первое конкурентное преимущество, которое зачастую предпринимают предприятия. Лидерство затрат как преимущество возникает, когда бизнес может предлагать такой же качественный продукт, как и его конкуренты, но по более низкой цене.

Лидерство затрат может произойти, когда компания находит способы производить товары по более низкой цене за счет совершенствования методов производства или путем использования ресурсов более эффективным образом, чем конкуренты [25]. Другие факторы, такие как запатентованная технология, также могут влиять на этот тип преимуществ. Руководство по затратам можно классифицировать как наступательную стратегию, при которой предприятия пытаются вытеснить конкурентов с рынка, последовательно используя ценовые стратегии, направленные на завоевание потребителей.

- Оборонительные стратегии. Еще один способ для предприятия получить конкурентное преимущество - использовать оборонительную стратегию. Преимущество такого типа стратегии заключается в том, что она позволяет бизнесу дистанцироваться от конкуренции, в некотором смысле сохраняя конкурентное преимущество, которое оно приобрело.

- Технологическая конкурентная стратегия. С тех пор, как Генри Форд произвел революцию в автомобильной промышленности на конвейере, компании стремились к конкурентному преимуществу, используя новые технологии или технологии по-новому. Компьютеры и приложения продолжают ... возможно, кратко ... дать компаниям преимущество перед конкурентами. Рабочие, которые используют новые технологии и учатся осваивать их, почти всегда переопределяют или повышают свое конкурентное преимущество перед теми, кто сопротивляется новым методам.

Итак: изучив методы повышения конкурентоспособности можно определить, что для повышения собственной конкурентоспособности необходимо выполнять некоторые условия. Требуется проводить регулярный анализ рынка конкурентов, для выявления слабых и сильных сторон, постоянно совершенствоваться, развивая себя и свое предприятия, не стопорится на месте, направить ориентацию своего предприятия на потребителя. От части пользоваться методами, которыми пользуются конкуренты. Приобрести собственную аудиторию потребителей, которые будут выбирать именно вас, благодаря хорошей репутации среди масс.

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

### 2.1 Анализ капитала предприятия, активов и оборотных средств

Активы – капитал, вовлеченный предприятием в хозяйственно-финансовую деятельность, и рассматриваемый с позиций его состава и размещения.

Строение баланса раскрывает высокую степень аналитичности. Это позволяет установить взаимосвязь между отдельными его статьями по активу и пассиву, а следовательно, и источники покрытия отдельных видов имущества. Финансовая отчетность предприятия представлена в Приложении А. В таблице 2.1 представлен общий анализ структуры баланса ООО «Пивко» за 2016 год.

Таблица 2.1 - Общий анализ структуры баланса ООО «Пивко» за 2016 год

Актив	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Пассив	Сумма, тыс. руб.	% к итогу
Внеоборотные активы	-	-	Собственный капитал	(384)	(619)
Оборотные активы	62	100	Заемный капитал	446	719
Баланс	62	100	Баланс	62	100

Анализируя таблицу 2.1. можно сделать следующие выводы: Собственный капитал отсутствует (-619 %). Это означает что организация функционирует за счет заемного капитала, и организация зависима от кредиторов. Внеоборотные активы полностью отсутствуют. Для получения полноценной информации необходимо оценить показатели структуры активов и пассивного капитала предприятия в 2017 году. Данная информация представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Общий анализ структуры баланса за 2017 год

Актив	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Пассив	Сумма, тыс. руб.	% к итогу
Внеоборотные активы	-	-	Собственный капитал	(848)	(66)
Оборотные активы	1280	100	Заемный капитал	2127	166
Баланс	1280	100	Баланс	1280	100

В таблице 2.2 показано что в 2017 году положение дел остается практически прежним. Наблюдается высокая доля оборотных активов в структуре имущества, которые составляют 100 %. Но, итоговый баланс все же увеличился, что означает что организация движется в правильном направлении.

Собственный капитал вырос, но по-прежнему является отрицательным, что означает отсутствие собственного капитала, вызванное убытками предприятия. Финансирование деятельности ООО «Пивко» напрямую зависит от заемного капитала, что является отрицательной тенденцией.

Оценка масштабов деятельности предприятия происходит по двум критериям: доход за год и количество сотрудников. ООО «Пивко» является микро-предприятием, так как количество сотрудников менее 15 человек (2 человека), а годовая выручка меньше 120 млн. руб. (5,95 млн. руб.)

Для того, чтобы понять какое значение деловой активности у предприятия за 2017 год нужно рассчитать коэффициент деловой активности ( $K_{да}$ ):

$$K_{да} = 5953 : 1280 = 4,6$$

Исходя из данных, полученных при финансовом анализе предприятия можно сделать вывод, что деятельность предприятия не удовлетворительна. Собственный капитал отсутствует, коэффициент деловой активности приемлемый. Заемный капитал более 50 % Статьи денежных средств задействованы.

Активы предприятия - это разные ресурсы имеющие экономическую ценность, находящиеся в пользовании организации для осуществления хозяйственной деятельности, активы делятся на внеоборотные и оборотные. Анализ

начинается с общей оценки динамики и структуры показателей активов предприятия.

Общий анализ структуры и динамики активов (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Показатели структуры и динамики активов

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего активов	62	100	1280	100	1218	1964
Оборотные	62	100	1280	100	1218	1964
Из них:						
Материальные	23	37	200	16	177	769
Финансовые	39	63	1080	84	1041	2669

По данным таблицы 2.3 видно, что капитал на конец отчетного периода значительно увеличился на (1964 %) по сравнению с прошлым годом. Это произошло за счет увеличения дебиторской задолженности и запасов.

Определим органическое строение капитала:

$$ОСК=0:62=0$$

Данный показатель говорит о том, что капитал находится преимущественно в мобильной зоне.

Рассчитаем коэффициент реальной стоимости имущества:

$$K_{рси2017}=200:1280=0,15$$

$$K_{рси2016}=23:62=0,37$$

Производственный потенциал предприятия низок.

Оборотные активы - это вторая часть бухгалтерского баланса, активы срок погашения которых составляет до одного года, они выполняют важную функцию в предприятии, а именно непрерывность хозяйственной деятельности. Оценка состояния оборотных активов в динамике, структурных и абсолютных показателях в таблице 2.4

Таблица 2.4 - Показатели структуры и динамики оборотных активов

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы всего:	62	100	1280	100	1218	1964
В том числе:						
Запасы	23	37	200	16	177	769
Дебиторская задолженность	28	45	942	73	914	3264
Денежные средства	2	3	128	10	126	6300
Прочие оборотные активы	9	15	9	1	0	0

По данным таблицы 2.4 видно, что оборотный капитал на конец отчетного периода составляет 1280 тыс. руб. Сумма средств увеличилась за прошедший год увеличилась на (1964 %) или на 1218 тыс. руб. Основную долю занимает дебиторская задолженность (73 %). Оборотные средства одновременно находятся на указанных статьях. В структуре оборотных активов произошло увеличение денежных средств на (6300 %). Увеличение дебиторской задолженности возросло на (3264 %), негативно сказывается на финансовой устойчивости. Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Показатели оборачиваемости оборотных активов

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения
1	Выручка от продаж, тыс. руб.	602	5953	5351
2	Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	62	1280	1218
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	9,7	4,6	-5,1
4	Длительность 1 оборота	37	78	41

По данным таблицы 2.5 видно, что у предприятия возрастающая динамика, рост оборотных активов идет вверх. Показатели выросли практически в два раза, свидетельствует о правильном пути организации к развитию и увеличению прибыли. За 2017 выручка от продаж возросла на 5351 тыс. руб. У коэффициента оборачиваемости высокое значение, что говорит о том, что капитал движется быстро.

## 2.2 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности

Анализ дебиторской задолженности не следует оставлять без внимания, ведь изменение объема дебиторской задолженности, ее структуры и состава, оказывает влияние на состояние предприятия

Группировка дебиторской задолженности по срокам погашения (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Дебиторская задолженность по срокам погашения

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Дебиторская задолженность	28	100	942	100	914	32
В том числе:						
Долгосрочная	154	550	154	16	0	0
Краткосрочная	292	1042	1973	209	1681	6

По данным таблицы 2.6 видно, что на конец отчетного периода дебиторская задолженность сильно возросла (32 %) Подавляющее количество имеет краткосрочная задолженность.

$$K_{обдз2017}=5953:942=6,3$$

$$K_{обдз2016}=602:28=21,5$$

Исходя из данных видно, что коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2017 году упал, по сравнению с 2016 годом.

Пассивы – это противоположная часть бухгалтерского баланса, отражающая ее задолженности в следствие свой хозяйственной деятельности, ины-

ми словами, это совокупность денежных обязательств предприятия. Общий анализ и динамики пассивов (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Показатели структуры и динамики пассивов

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего источников	62	100	1280	100	1218	2064
В том числе:						
Собственных	(394)	(635)	(848)	(66)	(454)	115
Заемных	446	719	2128	166	1682	377
Из них:						
Долгосрочных	154	248	154	12	0	0
Краткосрочных	292	470	1973	154	1681	575

По данным таблицы 2.7 видно, что деятельность предприятия преимущественно использует заемный капитал (166 %) Что означает что предприятие зависимо от кредиторов. Преобладают краткосрочные займы 1973 тыс. руб. в 2017 году и 292 тыс. руб. в 2016 году.

Заемный капитал: это совокупность обязательств предприятия перед физическими и юридическими лицами, другими словами, это денежные средства или имущество, вовлекаемые в финансирование деятельности предприятия. Группировка обязательств по категориям представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Обязательства по категориям

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Обязательств всего	446	100	2127	100	1681	376
В том числе:						
Кредиты и займы	314	70	161	7	(153)	(48)
Кредиторская задолженность	132	30	1966	93	1834	1389

По данным отраженным в таблице 2.8 видно, что кредитные обязательства в 2017 году сильно выросли по сравнению с 2016 годом, на (376 %) Основную долю занимает кредиторская задолженность в 2017 году (93 %) а, в 2016 году это кредиты и займы (70 %)

Группировка обязательств по срокам погашения и образования (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Обязательства по срокам погашения

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Заемные средства всего:	446	100	2127	100	1681	376
В том числе:						
Долгосрочные обя- зательства	154	35	154	7	0	0
Краткосрочные обязательства	292	65	1973	93	1681	575
Кредиты и займы	314	71	161	7	(153)	(48)
Кредиторская задолженность	132	29	1966	93	1834	1389

По данным таблицы 2.9 видно, что организация использует заемный капитал, преобладают краткосрочные займы (93 %) в 2017 и (65 %) в 2016 году. С каждым годом они возрастают.

### 2.3 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности

Финансовая устойчивость предприятия - это характеристика, говорящая о стабильном положении предприятия на рынке, непрерывающемся процессе производства и реализации товаров и превышении доходов над расходами. Оценку финансовой устойчивости необходимо начать с анализа обеспеченности материальных активов источниками финансирования (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

Показатели	2016 г.	2017 г.
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Собственный капитал	(384)	(848)
Собственный оборотные средства	(384)	(848)
Долгосрочные пассивы	154	154
Собственные и досрочные источники	(230)	(694)
Краткосрочные заменные средства	160	7
Общая величина основных источников	(70)	(687)
Общая величина запасов и затрат	23	200
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	(407)	(1048)
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных источников	(253)	(894)
Излишек или недостаток Общей величины основных источников	(93)	(887)

В таблице 2.10 видно, что у организации кризисное финансовое состояние, предприятие находится на грани банкротства. Недостаток собственных оборотных средств, недостаток долгосрочных источников финансирования. Общая величина запасов возросла с 23 тыс. руб. до 200 тыс. руб. что в принципе не удивительно, так как валюта баланса за год возросла. Отклонения в собственных оборотных средствах уменьшилась, недостаток для формирования запасов увеличился в 2017 году. Подобное изменение негативно сказывается с точки зрения финансовой устойчивости. Расчет коэффициентов устойчивости (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Коэффициенты устойчивости предприятия

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение	Нормальное значение
1	2	3	4	6
Коэффициент автономии	-6,1	-0,6	-5,5	>0,5

Окончание таблицы 2.11

1	2	3	4	5
Коэффициент обеспеченности запасов	-16,9	-4,2	-12,7	>0,6
Коэффициент обеспеченности оборотных средств	-6,1	-0,6	-5,5	>0,1
Коэффициент маневренности	1	1	0	>0,3

$$K_{\text{авт}2017} = -848:1280 = -0,6$$

$$K_{\text{авт}2016} = -384:62 = -6,1$$

$$K_{\text{об.з}2017} = -848:200 = -4,1$$

$$K_{\text{об.з}2016} = -384:23 = -16,9$$

$$K_{\text{об.ос}2017} = -848:1280 = -0,6$$

$$K_{\text{об.ос}2016} = -384:62 = -6,1$$

$$K_{\text{ман.}2017} = -848:(-848) = 1$$

$$K_{\text{ман}2016} = -384:384 = 1$$

Исходя из данных таблицы 2.11 на основе полученных данных, можно сделать вывод: Предприятия ООО «Пивко» финансово не устойчиво практически по всем показателям рассчитанных коэффициентов.

Один из важнейших показателей эффективности деятельности предприятия является его ликвидность. Ликвидность предприятия - это способность погашения задолженность в сжатые сроки. Изучение групп активов и пассивов за несколько периодов позволяет установить тенденции изменения в структуре баланса, его ликвидность отражена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Группировка статей баланса для анализа его ликвидности

Актив	2016 г.	2017 г.	Пассив	2016 г.	2017 г.
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
Наиболее ликвидные активы $A_{\text{нл}}$	2	128	Наиболее срочные пассивы $P_{\text{нс}}$	132	1966
Быстро реализуемые активы $A_{\text{бр}}$	37	951	Краткосрочные пассивы $P_{\text{к}}$	160	7

Окончание таблицы 2.12

1	2	3	4	5	6
Медленно реализуемые активы $A_{\text{мр}}$	23	200	Долгосрочные пассивы $P_{\text{дс}}$	154	154
Трудно реализуемые активы $A_{\text{тр}}$	0	0	Постоянные пассивы $P_{\text{п}}$	(384)	(848)
Итого	62	1280	Итого	62	1280

По данным таблицы 2.12 видно, что наблюдается платежный недостаток наиболее ликвидных активов денежных средств. В 2017 году (128 тыс. руб.) против (1966 тыс. руб.) Другими слова  $A_{\text{нл}}$  не достаточно для покрытия наиболее срочных пассивов. Наблюдаются признаки неплатёжеспособности предприятия.  $P_{\text{кс}}$  превышают группу  $A_{\text{бр}}$  за счет высокого уровня заемных средств. Расчет коэффициентов ликвидности (таблица 2.13).

Таблица 2.13 - Коэффициенты ликвидности

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	Нормативные значения	
			отечественные	зарубежные
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,006	0,06	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
Коэффициент критической ликвидности	0,13	0,5	$\geq 0,7-0,8$	$\geq 1,5$
Коэффициент текущей ликвидности	0,2	0,6	$\geq 1,2-1,5$	$\geq 2$

$$K_{\text{ал}2017} = 128 : (1966 + 7) = 0,006$$

$$K_{\text{ал}2016} = 2 : (132 + 160) = 0,006$$

$$K_{\text{кл}2017} = (128 + 951) : (1966 + 7) = 0,5$$

$$K_{\text{кл}2016} = (2 + 37) : (132 + 160) = 0,13$$

$$K_{\text{мл}2017} = (128 + 951 + 200) : (1966 + 7) = 0,6$$

$$K_{\text{мл}2016} = (2 + 37 + 23) : (132 + 160) = 0,2$$

По таблице 2.13 видно, что предприятие не соответствует показанным нормативным значениям. Коэффициент текущей ликвидности дает понять, что резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предпри-

ятие при размещении и ликвидации всех оборотных активов, кроме наличности не достаточен для выполнения данной операции.

Анализ финансовых результатов – это прогноз финансового состояния предприятия на основе данных бухгалтерского баланса. Определение ее экономической эффективности использования ресурсов. Более детальное отражения информации в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Оценка эффективности деятельности предприятия

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
Выручка от продаж	602	5953	5351	888
Себестоимость продаж	(521)	(5205)	(4685)	899
Валовая прибыль (убыток)	81	748	667	823
Коммерческие расходы	(293)	(1125)	(832)	283
Прибыль (убыток от продаж)	(212)	(377)	(165)	77
Прочие расходы	(5)	(12)	(7)	140
Прибыль (убыток) до налогообложения	(217)	(389)	(172)	(79)
Чистая прибыль (убыток)	(228)	(518)	(290)	127

По данным полученным из таблицы 2.14 видно, что выручка от продаж увеличилась в 2017 году на (888 %) по сравнению с предыдущим годом. Валовая прибыль так уже увеличилась на (899 %). Прибыль от продаж ушла в убыток на (77 %). Отрицательное значение чистой прибыли увеличилось на (127 %) Показатели деловой активности (таблица 2.15).

Таблица 2.15 - Показатели деловой активности

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения
1	2	3	4
Коэффициент деловой активности	9,7	4,6	-5,1
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	9,7	4,6	-5,1

## Окончание таблицы 2.15

1	2	3	4
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	-1,5	-7	-5,5
Коэффициент оборачиваемости заёмных средств	1,3	2,7	1,4

$$K_{\text{да}2017}=5953:1280=4,6$$

$$K_{\text{да}2016}=602:62=9,7$$

$$K_{\text{ооа}2017}=5953:1280=4,6$$

$$K_{\text{ооа}2016}=602:62=9,7$$

$$K_{\text{оск}2017}=5953:(-848)=-7$$

$$K_{\text{оск}2016}=602:(-384)=-1,5$$

$$K_{\text{озс}2017}=5953:(154+1973)=2,7$$

$$K_{\text{озс}2016}=602:(154+292)=1,3$$

По полученным данным таблицы 2.15 можно сделать вывод что  $K_{\text{да}}$  хороший в обоих годах.  $K_{\text{ооа}}$  говорит нам о том, что на рубль стоимости всех активов как итог получение 4,6 дохода.  $K_{\text{оск}}$  свидетельствует о недостатке продаж (-7) в 2017 году и (-1,5) в 2016 году, часть собственных средств, бездействует. Показатели рентабельности приведены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Показатели рентабельности в процентах

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения
Рентабельность продаж	-35,2	-6,3	28,9
Рентабельность текущей	40,6	7,2	-33,4
Рентабельность активов	-350	-30	320
Рентабельность собственного капитала	59,3	61	1,7

$$P_{\text{п}2017}=-377:5953*100=-6,3$$

$$P_{\text{п}2016}=-212:602*100=-35,2$$

$$P_{\text{т}2017}=-377:(-5205)*100=7,2$$

$$P_{\text{т}2016}=-212:-521*100=40,6$$

$$P_{\text{а}2017}=-389:1280*100=-30$$

$$P_{\text{а}2016}=-217:62*100=-350$$

$$P_{\text{ск}2017}=-518:(-848)*100=61$$

$$P_{\text{ск}2016}=-228:(-384)*100=59,3$$

По данным таблицы 2.16 можно сделать вывод что рентабельность продаж является низкой (-6,3) в 2017 году и (-35,2) в 2016 годц. Данное значение весьма мало, так как  $P_{\text{п}}$  показывает сколько прибыли получает предприятие с

каждого рубля проданной продукции.  $P_T$  демонстрирует хороший показатель, так как есть возможность расширения производства.  $P_a$  является отрицательной, коэффициент показывает сколько денежных единиц привлечено предприятием для получения рубля прибыли, но в 2017 году этот показатель значительно вырос, организация движется в правильном направлении.  $P_{ск}$  предприятие получает значительно больше, чем должна уплатить.

## 2.4 Swot анализ предприятия ООО «Пивко»

Swot анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, относительно конкурентов, иными словами это анализ отражающий базовые элементы возможностей предприятия. Данные, отраженные при проведении swot анализа, приведены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Swot анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Удобное географическое расположение	Малое количество кадров
Системные поставки в срок	Узконаправленный ассортимент
Большая клиентская база	Ограниченное количество услуг
Возможности	Угрозы
Увеличение количества кадров	Значительное увеличение цены на товар, у производителя
Разнообразие услуг	Серьезное увеличение цен на топливо для транспорта
Заключение крупного договора с компанией поставщиком	Запрет на продажу алкоголя

Вывод из таблицы 2.17 в связи с удобным географическим положением организации, необходимо увеличить количество «клиентов» среди продуктовых магазинов и заведений для употребления спиртных напитков.

Увеличение количества кадров на предприятии позволит снизить временные затраты на доставку продукта к конечной точке, увеличению количества поставок на сбыт и расширения «охвата» рынка у предприятия.

Предприятие может разнообразить услуги при минимальных затратах, благодаря обширной клиентской базе, при повышении количества кадров, возможно расширенное предоставление услуг у организации, например- грузоперевозки.

## **2.5 Общий вывод по финансовому состоянию предприятия**

На основе проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия можно сделать следующий вывод:

Предприятие функционирует за счет заемного капитала. Капитал находится в мобильной зоне, движется быстро, производственный потенциал у предприятия низок.

Дебиторская и кредиторская задолженность находятся в значительной диспропорции. В сравнение с прошедшим годом, выплаты по дебиторской задолженности проходят дольше. В кредиторской задолженности преобладают краткосрочные займы.

Слабая финансовая устойчивость, у предприятия кризисное положение в данном аспекте, наблюдаются признаки неплатежеспособности предприятия. Оборачиваемость оборотных активов приемлемая.

Организация имеет возможность расширения производства. Влияние на экологию слабое, 4 категория НВОС. У предприятия фиксируются слабые стороны исходя из swot анализа.

Для повышения конкурентоспособности предприятию необходимо усиление своего места на рынке путем увеличения количества сотрудников в организации, расширения спектра предоставляемых услуг.

Так же возможна перспектива заключения контракта с компанией изготовителем товара, на поставку в неудобные места, такие как малонаселенные пункты.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 ПОВЫШЕНИЕ**

### **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПИВКО»**

#### **3.1 Описание мероприятий**

Конкурентоспособность предприятия важный аспект «жизни» организации в современном мире. Она влияет на положение фирмы на рынке и косвенно обеспечивает постоянный приток денежных средств, что в нашем случае то, для чего и было организовано данное предприятие т.к. оно занимается коммерческой деятельностью.

Повышение конкурентоспособности предприятия является важной задачей любой организации. Рассмотрим рекомендации по повышению конкурентоспособности организации ООО «Пивко»

##### **1)Повышение количества кадров в организации**

На данным момент в организации имеется две штатные единицы. Расширение штата поможет значительно укрепить свои позиции. В целом необходимо добавить, как минимум 5 единиц персонала.

Два водителя позволят сократить временные затраты на транспортировку продукта в разные географические участки. Это позволит нарастить ежедневное количество поставок. Три человека грузчиков, снизит время на загрузку-разгрузку продукта на опорной точке (базе) для дальнейшего передвижения к заказчику. Так же это позволит быстрее производить разгрузку на объекте доставки товара. В совокупности получается прирост к сокращению временных затрат и увеличения радиуса охвата клиентов в сутки.

2) Организация дополнительной клиентуры среди малонаселенных пунктов, таких как небольшие деревни и турбазы, где имеется спрос на подобного рода продукцию. Заключается договор с лицом, занимающимся торговой деятельностью пищевой продукции (магазин). Как правило, в малонаселенных пунктах ограниченный спрос на товар и часто бывает, его отсутствие в ассор-

тименте. Благодаря повышению количества кадров в организации, это позволит на регулярной основе, поставлять продукт в этот населенный пункт.

3) Проведение рекламной компании в бегущей строке телеканала ТНТ и СТС, для увеличения клиентской базы и организации привилегированной клиентской базы.

4) Приобретение дополнительных транспортных средств. С увеличением штата, необходимо приобрести две единицы транспортных средств. Данная процедура значительно приумножит количество продаваемой продукции и как следствие и прибыль. Это так же позволит воспользоваться способом повышения привилегированной клиентской базы, что в целом значительно увеличит конкурентоспособность предприятия.

5) Проведение регулярного анализа конкурентов на рынке, с целью выявление у них слабых и сильных сторон, а также оценка стратегии конкурентов.

б) Заключение договора с турбазами, на приобретение большого количества продукции, в сегменте действия организации. В районе действия предприятия имеется большое количество турбаз. Заключение договора на еженедельные поставки продуктов к ним, на постоянной основе в течение нескольких лет, поможет данному предприятию повысить свою конкурентоспособность.

Так же предприятию требуется попытаться поглотить предприятие конкурента, чтобы усилить свою конкурентоспособность. Для этого необходимо тщательно следить за его деятельностью, узнавать слабые места и наносить точечные удары по ним.

По возможности опередить клиентскую базу предприятия конкурента и переманить их на более выгодных условиях к себе. На данный момент это не составит труда, процент надбавки за продукцию у нашей организации значительно ниже, у нас он составляет 15 % а, у организации конкурента 21 %. Это говорит о том, что приобретать продукцию у нашей организации, значительно выгодней.

Так же у предприятия конкурента имеется тенденция нарушать условия договора, а точнее не соблюдать условия поставок, то есть для нас это большой

плюс, так как если на наценку его клиентская база не клюнет, систематические поставки вовремя, без затруднений и заминок довольно весомый аргумент в пользу заключение договора на поставку с нами.

7) Возможность оказания дополнительных услуг: продажа не только алкогольной продукции-пива, а также включение в ассортимент безалкогольной газ воды. Это повысит количество заказов.

### 3.2 Расчет предлагаемых мероприятий

Объем первоначальных инвестиций составляет 2 000 000 руб., взятых в банке как потребительский кредит под 11,9 % годовых сроком на 2 года. Сумма ежемесячных выплат составит 94 267 руб.

Расчет заработной платы рабочих, при неполном рабочем дне за год.

Рабочее время 6 часов, норма рабочего времени в неделю 36 часов, Налог на доходы физических лиц 13 %, Пенсионный фонд России 22 %, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования 5,1 %, от несчастных случаев (травматизм) 0,2 %,

Районный коэффициент - 1,3 % + Северная надбавка - 1,3 % =2,6 %

Общий % к уплате = 45,9 %

Данные о заработной плате сотрудников отражены в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Заработная плата сотрудников

Сотрудник	Заработная плата	Сумма % к уплате	Полная стоимость
	Сумма, руб.		Сумма, руб.
Водитель	25 200	45,9	36 767
Водитель	25 200		36 767
Грузчик	16 800		24 512
Грузчик	16 800		24 512
Грузчик	16 800		24 512
Итого:			147 070

Заработная плата сотрудников за 12 месяцев:

$147\ 070 * 12 = 1\ 764\ 840$  руб.

В сумме итог годовых затрат на дополнительных сотрудников в количестве 5 единиц 1 764 840 руб.

Приобретение транспортных средств, имеет смысл приобрести в состоянии б\у 2011 года производства на дизельном двигателе. Машины такого года не слишком дорогостоящие и в приемлемом стоянии, для начала деятельности организации в новой стези, простой и доступный вариант, после расширения организации и более устойчивой позиции конкурентоспособности, будут приобретены новые грузовые автомобили.

Грузовые автомобили, которые организация может позволить себе приобрести:

1. Mitsubishi Canter, 2011 объемом кузова 5 куб.м3 и перевозимым весом 5 т. (850 000 руб.)
2. DAF CF 85, 2011 (950 000 руб.) объемом кузова 15 куб. м3 и перевозимым весом 20 т.

В сумме итог 1 800 000 руб. расходов на приобретение транспорта.

Расчет количества средств, требуемых на заправку транспорта для исполнения его прямых задач, а именно транспортировка продукта.

Грузовые автомобили на дизельном двигателе, а значит расчеты нужно производить по дизельному топливу.

Дизельное топливо цена за литр=46,95 (на момент расчетов)

Mitsubishi Canter, 2011 - расход топливо на 100 км. составляет 19 литров.  
 $19 * 46,95 = 893$  рубля на 100 км.

DAF CF 85, 2011 - расход топливо 100 км. составляет 30 литров.  
 $30 * 46,95 = 1409$  рубля на 100км.

В целом для преодоления 100 км. маршрута нам необходимо минимум 2302 руб. Возьмем условную единицу длины суточного маршрута в 1000 км. при условии, что транспорт будет проезжать каждый рабочий день данное количество км.

$2302 * 10 = 23\ 020$  руб. ежедневный расход на топливо.

$23\ 020 \cdot 28 = 644\ 560$  руб. расход топлива в месяц.

Для услуг АЗС пользоваться будем топливными картами.

Размещение рекламы на двух телеканалах в форме бегущей строки, в месяц обойдется в 9300 руб. Рекламу в бегущей строке будут показывать 3и раза в день, на протяжении месяца.

Печать визиток 1190 руб. за 1000 штук.

Необходимо 3000,  $1190 \cdot 3 = 3570$  руб.

В сумме расходы на рекламу составляют 12 870 руб.

Общий объем грузовых автомобилей составляет 20 тонн, в них помещается 40 полетов, в 1 полет помещается 100 упаковок, в 1 упаковке 6 бутылок, цена 1й бутылки 75 руб. продажная, 64 руб. закупочная.

Итого с 1го рейса итог  $75 \cdot 600 \cdot 40 = 1\ 800\ 000$  руб. выручки.

При полной загрузке и полном рабочем дне. Разделим данную сумму на 2, так как неполный рабочий день и загрузка будет не полной, получим 900 000 руб. с рейса. Организация совершает 1 рейс в сутки.

Для определения точки безубыточности, необходимы постоянные и переменные расходы, приведены в таблице 3.2

Таблица 3.2 - Постоянные и переменные расходы предприятия без учета транспортных расходов

Постоянные	Сумма, руб.	Переменные	Сумма, руб.
Заработная плата	147 070	Закупочная стоимость ед. товара	75
Реклама	12 870	-	-
Коммунальные услуги	10 000	-	-
Итого:	158 350	-	-

Расчёт точки безубыточности: Данный показатель говорит нам о том, сколько необходимо заработать или продать в количественном выражении для покрытия необходимых затрат на производство дабы не работать в убыток.

Иными доход равняется расходу. Графический пример точки безубыточности отражен в рисунке 3.1.

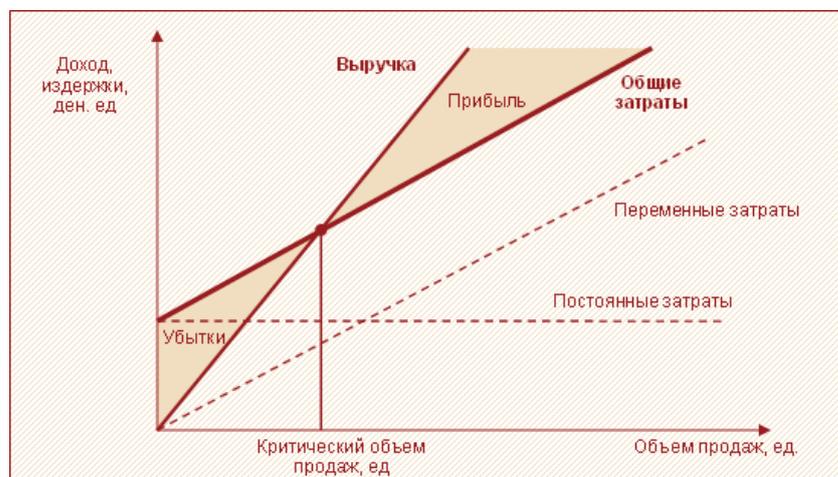


Рисунок 3.1-Пример точки безубыточности

Точка безубыточности в количестве выражении без учета транспортных расходов:

$$158\ 350:(75-64)=14\ 396 \text{ шт. бутылок}$$

Точка безубыточности в денежном выражении:

$$14\ 396*75=1\ 079\ 700 \text{ руб.}$$

Далее добавим к этой сумме транспортные расходы на топливо и приобретённые транспортные средства:

$$1\ 079\ 700+644\ 560+1\ 800\ 000=3\ 524\ 260 \text{ руб. 1 месяц деятельности.}$$

Пересчитаем точку безубыточности в количественном выражении с учетом транспортных расходов:

$3\ 524\ 260/75=46\ 991$  шт. бутылок. В месяц нам необходимо продавать, для того чтобы не работать в убыток.

Рассчитаем выручку, которую предприятие получает в месяц. Для того, чтобы определить какой доход получает предприятие за свою деятельность.

$$\text{Выручка в месяц: } 900\ 000*28=25\ 200\ 000 \text{ руб.}$$

Для определения дальнейших показателей требуется рассчитать затраты на покупку продукции, сколько средств предприятие тратит на приобретение товара у организации производителя.

Затраты на покупку продукции:  $64 * 46991 = 3\,007\,424$  руб.

Далее необходимо рассчитать чистую прибыль, которую получает предприятия в ходе своей деятельности, чистая прибыль отражает средства, которые в итоге имеет организация после вычета всех затрат, связанных с реализацией продукции, таких как: Выручка, затраты на приобретение продукции, НДС, заработная плата сотрудников и включим выплаты по кредиту.

Чистая прибыль:  $25\,200\,000 - 3\,007\,424 - 4\,536\,000 - 1\,512\,000 - 147\,070 - 94\,267 - 12\,870 - 644\,560 = 15\,245\,809$  руб.

Следом имеет смысл произвести расчет срока окупаемости вложений, этот показатель говорит нам о том через сколько окупятся вложенные средства во временном эквиваленте.

Срок окупаемости вложений:  $2\,000\,000 : 15\,245\,809 = 0,13$

Срок окупаемости вложений составляет 12 дней. Другими словами, предприятия вложив в свою деятельность всего два миллиона рублей, сможет окупить свои вложения сроком в 12 дней.

По итогу есть возможность закрыть взятый кредит уже в течение первого месяца.

Для детального отражения, произведем расчет рентабельности от продаж. Она показывает, насколько эффективно предприятие производит свою экономическую деятельность.

Рентабельность продаж:  $15\,245\,809 : 25\,200\,000 = 0,60$

Данный показатель показывает, какую часть выручки у организации составляет прибыль, что в целом говорит нам о хорошем показателе.

Для более наглядного примера, приведем полученные данные в таблицы 3.3

Таблица 3.3 Показатели предложенных мероприятий

Показатель	Сумма, руб.
Первоначальные инвестиции	2 000 000
Ежемесячные выплаты по кредиту	94 267
Заработная плата сотрудников мес.\год.	147 070\1 764 840
Затраты на приобретение транспорта	1 800 000
Услуги АЗС в месяц.	644 560
Затраты на рекламу	12 870
Выручка	25 200 000
Точка безубыточности в денежном выражении	3 524 260
Затраты на приобретение продукции	3 007 424
НДС	4 536 000
Налог на прибыль, УСН «доход» 6 %	1 512 000
Чистая прибыль	15 245 809

### 3.3 Эффективности предложенных мероприятий

Для повышения конкурентоспособности организации требуется выполнить определённый ряд условий. Таких расширить рынок потребителей путем договоров с предприятиями, организующими сбыт данного типа продукции.

Большое количество организаций будет согласно заключить с нами договор, так как процент надбавки у конкурентов выше, у рассматриваемой организации он составляет 15 %. Организации необходимо взять потребительский кредит в размере 2 000 000 (двух миллионов рублей).

Заключить договор трудоустройства с пятью дополнительными штатными единицами. На взятый потребительский кредит приобрести два грузовых транспортных средства, общим объемом перевозимого груза 20 тонн и выплатить новым сотрудникам первый месяц заработной платы.

По расчетной части понятно, что по прошествии первого месяца деятельности предприятия будет значительный прирост к чистой прибыли, который позволит закрыть потребительский кредит в течение следующего месяца. Так же рассмотрели возможные рекомендации не материально аспекта которые позволят приобрести более весомое положение среди конкурентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенной работы подведем итоги. Изучив и поняв сущность конкурентоспособности, можно прийти к выводу что данный термин сочетает в себе обильное количество факторов. Конкурентоспособность необходима для устойчивого положения организации на рынке, а также помогает выявить свои недостатки и устранять их своевременно.

Для оценки конкурентоспособности существует множество методов. Каждый из которых отличается друг от друга и дает образное представление о том, на какой нише находится ваше предприятие по сравнению с остальными участниками.

Методы имеют различные направленности и у каждого из них есть свои слабые и сильные стороны. Универсального метода для сто процентного определения положения фирмы на рынке увы не существует, только максимально приблизительные представления о действительном положении организации в сегменте конкуренции.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия становится видно, что на данный момент:

Организация переживает не лучшие времена, слабая финансовая устойчивость, функционирует за счет заемного капитала, предприятие зависимо от кредиторов, оборотные средства отсутствуют, организация является микро-предприятием, движение капитала быстрое, 4 категория влияния негативного воздействия на окружающую среду, производственный потенциал у предприятия низок, благодаря предложенным мероприятиям, состояние организации стабилизируется.

Что бы повысить собственную конкурентоспособность рекомендуется применять некоторые способы, направленность которых поможет повысить конкурентоспособность предприятия.

Так же рекомендуется нанять 5 дополнительных штатных единицы и приобрести две единицы транспортных средств, это позволит увеличить объем

продаваемой продукции в сутки и расширить клиентскую базу, что так же увеличит суточную выручку.

Регулярное изучение конкурентов, позволит узнать, как они работают над своей конкурентоспособностью, и что из этого можно получить.

Благодаря проведенной работе можно определить, что предприятию катастрофически не хватает сотрудников и транспорта для сбыта своей продукции, в большем количестве на рынок, охват у организации позволяет ей торговать по югу Красноярского Края, что значительно преобразит как само предприятие, так и масштаб действий предприятия.

На данный момент организация находится в слабом финансовом положении, что делает ее конкурентоспособность низкой. После предложенных мероприятий, предприятие значительно упрочит свои позиции на рынке и как следствие приумножит свой доход от данной деятельности.

Основная цель существования предприятия, получение прибыли, иными словами, коммерческая деятельность, на данном этапе своей жизнедеятельности, организация не удовлетворительно справляется со своей целью, что говорит о том, что ей катастрофически необходимы нововведения.

Исходя из проделанной работы можно подойти к заключению, что данные мероприятия не только упрочат конкурентоспособность предприятия, но и значительно прибавят доход организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Н. Новая корпоративная стратегия: учебное пособие / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
2. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. / М.: Дашков и К, 2002. - 380 с.
3. Борозна, А.С. Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия» / А.С. Борозна // Экономические науки: Экономика и управление, Финансы и налогообложение, Бухгалтерский учёт и анализ хозяйственной деятельности, Логистика. – Новополоцк: ПГУ, 2016. – 266-268 с.
4. Васин, С.Г. Управление качеством. Всеобщий подход: учебник / С.Г. Васин. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 404 с.
5. Волков, Д.В. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести высших учебных заведений Черноземья. - 2010. - №1 (19). - 96-100 с.
6. Винокурова В.А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия: Учебное пособие. - М. Проспект, 2007. - 324 с.
7. Гильмитдинов, Ш.Г. Конкурентоспособности предприятия на основе использования комплексного показателя / Ш.Г. Гильмитдинов // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1. – С. 121-123 с.
8. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие / А.С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с.
9. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева; под ред. Е.А. Горбашко. -М.: Издательство Юрайт, 2015. – 447 с.
10. Данилов, И. П. Конкурентоспособность регионов России. Теоретические основы и методология / И.П. Данилов. - М.: Канон+РООИ "Реабилитация", 2016. – 368 с.

11. Кабакова Э. В. Взаимосвязь конкуренции и инновационной деятельности // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. - 2006. - Т. 4. - № 12-1. - 108-111 с.
12. Карпов А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. - М.: Результат и качество, 2006. - 512 с.
13. Кони́на, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. - М.: Проспект, 2015. - 419 с.
14. Криворотов, В.В. Методология формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия: монография / В.В. Криворотов. –Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007. – 238 с.
15. Круг, Э.А. Характеристики методик определения конкурентоспособности предприятий / Э.А. Круг // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2009. – №3. – 77-80 с.
16. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 374-377.
17. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг. Учебное пособие / И.М. Лифиц. - М.: Юрайт, 2017. – 438 с.
18. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. - 2-е изд., доп. и испр./ И.М. Лифиц - М.: Юрайт, 2007. - 300 с.
19. Подборнова, Е.С. Методические подходы к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий / Е.С. Подборнова // Самарский государственный университет. – 2012. – №1. – 1-7 с.
20. Потолокова. М.О. Конкурентоспособность управления сетями предприятий на базе рекламы / Мария Олеговна Потолокова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 384 с.
21. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; перев. на рус. И.В. Квасюкова [и др.]. – М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2016. – 740 с.

22. Романенко И. В. Экономика предприятия; Финансы и статистика - 2011. – 352 с.
23. Смитиенко, Б.М, Мировая экономика: учебник / Б.М. Смитиенко, Н.В. Лукьянович; под ред. Б.М. Смитиенко. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2015. –583 с.
24. Смольянова, Е.Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.Л. Смольянов, В.Б. Малицкая // Вестник ТГУ. – 2009. – Выпуск 2 (70). –336–344 с.
25. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. Для студ. Вузов/ А.М. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; Пер. с англ. Л.Г. Зайцева и М.И. Соколовой. -М.: Банки и биржи - ЮНИТИ, 2008. - 576 с.
26. Фатхутдинов Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю; Стандарты и качество - Москва, 2013. –464 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2008. -312 с.
28. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие /Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. –192 с.
29. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2007. - 240 с.
30. Экономическая теория: Учебник/ под ред. В.Д. Камаева, Е.И. Лобачевой. – М.: Юрайт-Издат, 2010. – 557 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**