**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ**

**Кафедра Экономики АПК**

Допускается к защите:

зав. кафедрой экономики АПК

д.э.н., профессор

И.М. Гоголев\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: «Приоритетные направления развития организации (на примере ООО «СВ-Сервис» г. Ижевска Удмуртской Республики)

Выпускница С.В. Щекалева

Научный руководитель,

д.э.н., профессор И.М. Гоголев

Рецензент,

д.э.н., профессор А.К.Осипов

Ижевск 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc461637791)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ 6](#_Toc461637792)

[2 ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СВ-СЕРВИС» 21](#_Toc461637793)

[2.1 История создания и основные виды деятельности 21](#_Toc461637794)

[2.2 Структура управления организацией 25](#_Toc461637795)

[2.3 Персонал и оплата труда 28](#_Toc461637796)

[2.4 Основные экономические показатели деятельности организации 32](#_Toc461637797)

[2.5 Анализ финансового состояния 44](#_Toc461637798)

[2.6 Внешнее окружение 50](#_Toc461637799)

[3 ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ООО «СВ-СЕРВИС» 53](#_Toc461637800)

[3.1 Выявление основных проблем конкурентоспособности предприятия и построение «дерева проблем» 53](#_Toc461637801)

[3.2 Разработка вариантов перспективных направлений развития по повышению конкурентоспособности предприятия 59](#_Toc461637802)

[3.3 Расчет потребности в ресурсах для реализации решений и источники финансирования 64](#_Toc461637803)

[3.4 Расчет экономического эффекта от предлагаемых направлений развития деятельности организации 67](#_Toc461637804)

[ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ 70](#_Toc461637805)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ](#_Toc461637806) 75

# ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние деятельности организации, можно определить путем проведения экономического анализа организации. Анализ деятельности хозяйствующего субъекта является одним из наиболее действенных методов управления, основным элементом обоснования руководящих решений. В условиях рыночных отношений он имеет целью обеспечить устойчивое развитие доходного, конкурентоспособного производства и включает различные направления – правовое, экономическое, производственное, финансовое и др. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия предполагают всестороннее изучение технического уровня производства, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, обеспеченности производства материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами и эффективности их использования.

Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия показывает, по каким направлениям надо вести эту работу, дает возможность выявить наиболее важные аспекты и наиболее слабые позиции в финансовом состоянии предприятия. В соответствии с этим результаты анализа дают ответ на вопрос, каковы важнейшие способы улучшения финансового состояния предприятия в конкретный период его деятельности. Но главной целью анализа является своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Актуальность исследования обусловлена тем, что рыночная экономика связана с необходимостью повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе систематического анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Анализ финансово-хозяйственной деятельности дает возможность вырабатывать необходимую стратегию и тактику развития предприятия, на основе которых формируется производственная программа, выявляются резервы повышения эффективности производства.

Объектом дипломной работы является организация ООО «СВ-Сервис».

Целью исследования являетсяоценкасовременного уровня и организационно-экономические обоснования перспектив развития организации.

Основные задачи квалификационной работы:

* изучение теоретических основ по темеисследования ;
* провести экономическуюоценку деятельности ;
* обосновать перспективные направления развития организации .

В процессе исследования широко использовались материалы Госкомстата России, Министерств и ведомств РФ, органов статистического учета и отчетности. Нормативно-методическая база исследования опиралась на законодательные акты, постановления Правительства РФ, инструкции, методические и справочные материалы.

Методическую базу работы составляют методы финансового анализа: методы, приемы и инструменты математической статистики: сбор и группировка статистических данных; анализ рядов динамики.

Информационную базу исследования составляют: учебники и монографии отечественных и зарубежных специалистов, материалы периодической печати нормативно-техническая документация.

#

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Припроведенноманализепубликацийвобластиконкурентоспособностипредприятийвыявляется,чтокаждыйавторвзависимостиотцелейизадачисследования,исследуемыхаспектовконкретныхобъектов,требованийсубъектоврыночныхотношенийдаетсвоеопределениеконкурентоспособностипредприятия.Так,врезультатеизучениялишьнебольшогоколичестваработподаннойтематикебылообнаруженоболее20определений,некоторыеизкоторыхприведенывтаблице 1.1.

Таблица 1.1 – **Определение понятия конкурентоспособность**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| 1 | 2 |
| 1.Определения,базирующиесянавнутреннейивнешнейдеятельностифирмы |
| М.А.АхметоваЕ.П. Попов [6, c.25] | Конкурентоспособностьобъектовскладываетсяизконкурентоспособностиегоэлементовиихорганизованностидлядостиженияцели. |
| Т.И. Бочарова[8, c.38] | Конкурентоспособностьпредприятия–комплексноепонятие,котороеобусловленосистемойикачествомуправления,качествомпродукции,широтойиглубинойассортимента,востребованногообществомилиотдельнымиегочленами,стабильнымфинансовымсостоянием,способностьюкинновациям,эффективнымиспользованиемресурсов,целенаправленнойработойсперсоналом. |
| И.А. Гусев [10, c.32] | Конкурентоспособность–этообусловленноеэкономическими,социальными,политическимифакторамиположениетоваропроизводителянавнутреннемивнешнемрынках,отражаемоечерезпоказатели(индикаторы),адекватнохарактеризующиетакоесостояниеиегодинамику. |
| 2.Определения,базирующиесянатоварнойсоставляющейконкурентоспособности |
| А.Г. Даниш[11, c.30] | Конкурентоспособностьпредприятия–этоспособностьприбыльнопроизводитьиреализовыватьпродукциюпоцененевышеипокачествунехуже,чемулюбыхдругихконтрагентоввсвоейрыночнойнише. |
| Л.И. Дорофеева [12, c.192] | Конкурентоспособность–этосвойствообъекта,характеризующеесястепеньюреальногоилипотенциальногоудовлетворенияимконкретнойпотребностипосравнениюсаналогичнымиобъектами,представленныминаданномрынке. |
| Ю.Я.Еленева[14, c.344] | Конкурентоспособностьпредприятий(дляпотребителей)–способностьудовлетворятьпотребности(решатьпроблемы)потребителейнаосновепроизводстватоваровиуслуг,превосходящихконкурентовпотребуемомунаборупараметров. |
| 3.Определения,сочетающиетоварипроизводственнуюдеятельностьсубъекта |

**Продолжение таблицы 1.1**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| В.В. Ковалев [15, c.512] | Подконкурентоспособностьюпредприятияпонимаетсяспособностьпредприятияпроизводитьконкурентоспособнуюпродукциюзасчетегоуменияэффективноиспользоватьфинансовый,производственныйитрудовойпотенциал. |
| С.В. Королев [16, c.13] | Подконкурентоспособностьюпредприятияподразумеваетсякакреальная,такипотенциальнаяспособностькомпанииразрабатывать,изготовлять,сбыватьиобслуживатьвконкретныхсегментахрынкаконкурентоспособныеизделия,тоестьтовары,превосходящиепокачественно-ценовымпараметраманалогиипользующиесяболееприоритетнымспросомупотребителей. |
| Ш.Ш. Магометов[18, c.294] | Конкурентоспособностьпредприятия–этоотносительнаяхарактеристика,отражающаяотличиепроцессаразвитияданногопроизводителяотпроизводителяконкурентакакпостепениудовлетворениясвоимитоварамиилиуслугамиконкретнойобщественнойпотребности,такипоэффективностипроизводственнойдеятельности. |

Сравнительныйанализопределений«конкурентоспособностьпредприятия»позволяетсделатьследующиевыводы.

1.Всюсовокупностьопределенийможноразделитьна3группы:

1)характеризующиевнутреннююивнешнююдеятельностьфирмы,безупоминаниятовара;

2)базирующиесятольконатоварнойсоставляющейконкурентоспособности;

3)сочетающиетоварипроизводственнуюдеятельностьсубъекта.

2.Лишьодинизприведенныхдоводовсодержитслово«превосходство».

Конкурентоспособность–этосравнительнаякатегория,тоестьдолженприменятьсяматематическийаппаратоценкииранжированиясравниваемыхобъектов.

3.Используемыеопределенияоднозначнонеустанавливаютсоставсмыслообразующихэлементовтермина«конкурентоспособностьпредприятия»,чтопрепятствуетвыработкеметодаизмеренияееуровня.

4.Приведенныеопределениянеориентированынарешениеуправленческихзадач.Менеджмент,преждевсего,интересуетпроблемауправленияуровнемконкурентоспособностипредприятия.Сравниваярезультатыоценкиконкурентовпооднойитойжеметодике,можноихранжироватьпоконкурентоспособности.

5.Ниводномизиспользуемыхопределенийнеуказывается,ктожеоцениваетконкурентоспособностьпредприятия.Однозначно,чтодлявнешнегопользованияонадолжнаоцениватьсясубъектамивнешнейсреды.

6.Виспользованныхопределенияхнеуказываетсявременнόйфакторконкурентоспособности.Конкуренциянарынке–процесснепрерывный,поэтому«победитель»вконкурентнойборьбеопределяетсянаконкретныймоментвременикакбаланспредприятия.

7.Лишьвнекоторыхопределенияхподчеркивается,чтоконкурентоспособностьпредприятияустанавливаетсянаопределенномрынке.Предприятие,во-первых,неможетодновременноприсутствоватьнавсехрынках,во-вторых,ономожетбытьконкурентоспособнымнаоднихинеконкурентоспособнымнадругихрынках,гдеприсутствует.

8.Виспользуемыхопределениях,еслидажеупоминаетсятовар,непроизводитсяегоконкретизация.Конкурентоспособностьпредприятияцелесообразнооценитьпоотношениюкконкретномутовару.Неисключается,чтоуодногоитогожепроизводителямогутбытьоднитоварыконкурентоспособны,адругие–годами«лежатьнаполках».

9.Используемыеопределениячащеориентированынаоценкуконкурентоспособностипредприятийнатекущиймомент,пофактическимданным,тогдакакдляуправленческихцелейважнееориентациянабудущее,учетпотенциалароста.

Проведенныйанализлитературныхисточниковвисследуемойобластипозволяетзаключить,чтообщепринятого,удовлетворяющеговсехучастниковрыночныхотношенийопределенияконкурентоспособностипредприятий,нет.

Сучетомвышеприведенныхзамечанийсформулированвозможныйвариантопределения:«конкурентоспособностьпредприятия–этооцененноесубъектамивнешнейсредыегопревосходствонавыбранныхсегментахрынканадконкурентамивданныймоментвремени,достигнутоебезущербаокружающим,определяемоеконкурентоспособностьюегоконкретныхтоваровиуровнемконкурентногопотенциала,характеризующегоспособностьвбудущемразрабатывать,изготавливать,сбыватьиобслуживатьтовары,превосходящиепокачествуиценеаналоги» [5, c.452].

Рассмотрениевзглядовнатеориюипрактикууправленияконкурентоспособностью,выявилоряднедостатков. Многие авторы рассматривают конкурентоспособность вкачествехарактеристикисостояния

субъектавопределенныймоментвремени.Чтовыявляетзначительноеколичествоограниченийвпониманиисутиданнойкатегории,иболеетоговвозможностяхуправленияконкурентоспособностью[7, c.288].

Болееперспективнымпредставляетсясистемныйподходкисследованиюконкурентоспособности.Вэтомслучае,конкурентоспособность,выступаеткаксвойство,какспособность,присущаясистеме,чтосвидетельствуетоналичииактивногомеханизмасаморегулирования,свойственногооткрытым(экономическим)системам. Конкурентоспособность предприятия следует рассматривать как способностьегопроизводственныхсистемустойчивофункционироватьвусловияхоткрытогоконкурентногорынканеснижаяключевыхфинансовыхпоказателей,характеризующихденежныйпоток,эффективностьиспользованиясобственногокапитала,способностьотвечатьпообязательствам,иобеспечиватьразвитиепроизводственныхсистем,расширяясвоидолинатоварныхрынкахтемпаминенижетемповростасамихрынков.

Составфакторов,влияющихнаконкурентоспособностьпредприятия представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – **Факторы конкурентоспособности и их количественное экономическое измерение [9, c.608]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Факторы конкурентоспособности | Сущностьфактора | Целевой показатель |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Освоенная доля рынка | Значимой является доля более 20% | Объем реализации продукции (услуг) |
| 2 | Наличие бренда (торговой марки) на отраслевом уровне | Узнаваемость обществом. Среднерыночная цена продукции выше продуктов-аналогов | Рентабельность продукции выше среднеотраслевой |
| 3 | Наличие у продукции общественных наград, титулов, международных сертификатов | Знаки оценки продукции обществом потребителей: «Сто лучших товаров России», «Народная марка», ISO 9001 и др. | --------- |
| 4 | Устойчивость предприятия | Информационная, финансовая, производственная, рыночная, инновационная | Группа коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, динамика рыночной доли, рост стоимости бизнеса и др. |
| 5 | Устойчивые темпы роста стоимости компании | Если регулярная оценка стоимости бизнеса свидетельствует о повышении стоимости компании темпами не ниже темпов развития отрасли | Абсолютный прирост стоимости бизнеса в сравнении с абсолютным приростом в отрасли |
| 6 | Портфель продукции компании сформирован с учетом фаз жизненного цикла продукции | Наличие системы мониторинга жизненного цикла продукции | Положительное сальдо денежного потока по каждому виду продукции, внутренняя норма доходности превышает вариант безрисковых инвестиций |
| 7 | Наличие собственных научных разработок и опыта внедрения инновационных проектов | Наличие патентов, лицензий и других интеллектуальных активов. Количество завершенных НИОКР | Доля наукоемкой продукции в общем объеме производимой продукции  |
| 8 | Наличие квалифицированного научно-подготовленного персонала | Наличие программы повышения квалификации, доля персонала с высшим образованием | Доля научных кадров в общем объеме персонала. Коэффициент фактической результативности научных исследований и разработок |
| 9 | Качество информационных ресурсов | Полнота, достоверность, актуальность, своевременность и доступность информации | Тезаурус управленческого персонала |
| 10 | Качество информационных каналов | Достаточность, надежность информационных связей и каналов движения информации | ---------- |

Вместестем,следуетотметить,чтоконкурентоспособностьнедостижимабезустойчивогоразвития.Вусловияхинформационногообщества,гдеинформационныересурсы–ведущие,следуетопиратьсяналогическуюсхему«информация–устойчивость-конкурентоспособность».

Анализвзглядовсовременныхавторовнакатегориюустойчивостьпоказал, что болееглубокиеисследованиякасаютсятакихизвестныхкатегорий,какэкономическаяустойчивостьифинансоваяустойчивость.

Вместестем,впроцессеразвитиясовременногоинформационногообществаневозможноотрицатьвлияниеинформациинавсебезисключенияпроцессыуправленияэкономическимисистемами.

Устойчивость–состояниединамическогоравновесиявовремени,заключающеесявинформационнойобеспеченности*,*достаточнойдлятого,чтобывозмущающеевоздействиевнешнейсредыилисистемыболеевысокогоуровняпоглощалосьмеханизмомсаморегулированияпроизводственнойсистемыпредприятия,ипозволялосохранятьзначимыекачественныехарактеристикипроизводственнойсистемы,ккоторымотносятсяконкурентоспособность,прогрессивноеразвитие,ростстоимостибизнеса.Таким образом, устойчивость выступает комплексным показателем, состоящим из ряда факторов. Более детально факторы,составляющиеустойчивостьпредприятиярассмотренывтаблице 1.3.

Таблица 1.3 - **Компоненты устойчивости предприятия [13, c.6]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п\п | Компонентысистемыустойчивости | Факторыкомпонентов |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Финансоваяустойчивость | Коэффициентыликвидности,финансовойустойчивости,показателирентабельности. |
| 2 | Производственнаяустойчивость | Оптимальностьпроизводственнойструктуры.Методпроизводстваадекватентипупроизводства.Присутствуетразвитаясистемакоммуникаций. |
| 3 | Информационнаяустойчивость | Наличиелокальныхсистемавтоматизации,либокомплексныхERP-систем.Наличиеоборудованияисистемзащитыинформацииотвнешнеговторжениявкомпьютернуюинформационнуюсеть.Наличиесистемрезервногокопированиявырабатываемойинформации.Наличиесистемысбораиобработкиинформацииовнешнейсреде.Наличиеединогоинформационногоцентра. |

**Продолжение таблицы 1.3**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 4 | Рыночнаяустойчивость | Надежностьимеющейсясистемысбыта,позиционированиянарынкеисистемымониторингарыночногоположенияирыночногоокружения. |
| 5 | Инновационнаяустойчивость | Квалифицированныйперсонал,запатентованныетехнологии,изобретения,наличиеперспективныхНИОКР. |

Финансоваяустойчивостьсвидетельствуетовысокомуровнеуправленияфинансовымипотокамииспособностикомпанииотвечатьпосвоимобязательствам.Оценитьуровеньфинансовойустойчивостивозможнопотрадиционнымкоэффициентамликвидности,финансовойустойчивостииделовойактивности.Производственнаяустойчивостьсвидетельствуетобоптимальностипроизводственнойструктуры,оналаженномтехнологическомпроцессе,оразвитойсистемеобслуживающиххозяйств.Вотношениикатегориирыночнаяустойчивость,надопояснить,чтоуспешностьдеятельностипредприятийнаотраслевыхрынкахможнооценитьпоказателямидолирынка,узнаваемостьюторговоймарки,иначеговоря,наличиемилиотсутствиембренда.Известностьторговоймарки,стабильнаяилирастущаядолярынкаговорятобустойчивомположениикомпаниинаотраслевомрынке,чтоможнообозначитьединымтермином-рыночнаяустойчивость.Инновационнаяустойчивостьсвидетельствуетоналичииинтеллектуальныхактивовввиденаличияпатентовнанаучныеразработки,научноподготовленногокадровогопотенциала.

Важноотметить,чтоименноустойчивостьявляетсябазиснойосновойсозданияиповышенияконкурентоспособностироссийскихпредприятий, что иллюстрирует рисунок 1.1. Графическаямодельотображаетпредложенныйподходкформированиюконкурентоспособности. Устойчивостьиграетпервоочереднуюрольввопросеповышенияипостроенияконкурентоспособногопредприятия[17, c.335].



Рисунок 1.1 – **Роль устойчивости в построении конкурентоспособности [17, c.335]**

Факторы,обеспечивающиеконкурентоспособность,дляком­паниибываютвнешнимиивнутренними.Внешние,всвоюоче­редь,можноразделитьнамакроэкономические(имеютзначениедляфирм,участвующихвмеждународнойконкуренции),отрас­левыеитерриториальные.

Квнешниммакроэкономическимфакторамможноотнести:

-благоприятнуюсоциально-политическуюобстановку;

-передовуюструктуруидинамичноеразвитиенациональнойэкономикивцеломиотдельныхрынков;

-поддержкуотечественногопредпринимательствасосторо­ныгосударства;

-наличиевстраненеобходимыхпроизводственныхифи­нансовыхресурсов;

-развитуюинфраструктуру(транспорт,связьипр.)ифинан­сово-кредитнуюсистему.

Котраслевымфакторам(мезо-экономическим)конкуренто­способностиможноотнести:

-потенциальновысокуюемкостьрынкадляпродуктовотраслииеговысокуюадаптивностькновинкам;легкостьдоступананего,низкийуровеньвходныхбарьеров;

-возможностьэкономиинамасштабахпроизводства;

-прочностьконкурентныхпозицийнасуществующихрынках.

Ктерриториальнымфакторамконкурентоспособности(мезо-экономическим)можноотнести:

-благоприятныеестественныеусловиядеятельности;

-удобноеместоположение,близостькосновнымкоммуни­кациям;

-высокуюобеспеченностьтрудовымиресурсами;

-благожелательноеотношениеместныхвластейинаселенияипрочее[19, c.268].

Утратаконкурентоспособностивозможнаврезультате:

-замедленияинноваций,темповсозданияиулучшенияпро­дукции,совершенствованияпроизводственнойсистемы;

-резкогоизменениевеличиныиструктурыспроса;

-невозможностиосуществитьтехническиитехнологическиепреобразованияиз-заслабостиподдерживающихотраслей,от­сутствиянеобходимыхинвестиций;

-утратыдовериясостороныпокупателей;

-потеригибкости;

-ухудшенияфакторныхпараметров(отставаниевтемпахсозданияиулучшенияфакторов,ростиздержек);

-ослаблениявнутреннейконкуренции,ведущегокмедлен­номуразложениюфирмы.

Мерамипоусилениюконкурентоспособностиявляются:

-постоянноесовершенствованиепродукта,повышающееегопривлекательность,надежность,экономичностьипр.;

-обеспечениеегопревосходстванадзаменителями;

-нахождениеновыхсферегоиспользования,приспособле­ниекнуждампотребителя;

-творческоеиспользованиеполезногоопытаконкурентов;

-умелоеманипулированиеценовымифакторамиконкурент­нойборьбы;

-интенсивноеиспользованиерекламыипрочее[23, c.573].

Конкурентныепреимуществаимеютвсвоейосновеопреде­ленныефакторы(источники)-компонентывнешнейиливнут­реннейсредыфирмы,покоторымонапревосходит,иливбли­жайшеевремябудетпревосходитьконкурирующиекомпании.

Выделяютследующиеконкретныеисточникиконкурентныхпреимуществ(вразличныхотрасляхистранахонимогутбытьразными):

1.Высокаяобеспеченностьфакторамипроизводства,особен­нотеми,которыенемогутбытьскопированы(высококвалифи­цированнойрабочейсилой,самымисовременнымоборудовани­емитехнологиями,материальнымииприроднымиресурсами),финансовымивозможностямииихдешевизна(самоенеблаго­приятноеположениепофактору-егобольшаястоимость).

Носегоднярольэтогоисточникастановитсявторостепенной,ибоконкурентноепреимуществонабазеизобилияилидешевиз­ныфакторовпроизводствапривязанокместнымусловиямине­прочноипорождаетзастой.Обилиеилидешевизнафакторовможетпривестикихнеэффективномуприменению.

2.Обладаниеуникальнымизнаниями(патентами,лицензия­ми,ноу-хауипр.),прочныеконтактыснаучнымиучреждениями.Использованиепредвосхищающихнововведений,быстроенако­плениеспециализированныхресурсовинавыков,особеннопро­текающеевускоренномрежиме,припассивностиконкурентовможетобеспечитьлидерствонарынке.Конкурентныепреимущества,возникающиеизпостоянныхулучшенийиперемен,под­держиваютсятакжетолькоблагодаряним.

Хотябольшаячастьнововведенийобычнонезначительны,носятэволюционныйхарактер,ночастоихнакоплениедаетбо­леезначительныйрезультат,чемтехнологическийпрорыв.

1. Удобноетерриториальноеразмещение,обладаниенеобходимойпроизводственнойинфраструктурой.Однаковнастоящеевремянизкиекоммуникационныеиздержкиприводятктому,чторольрасположенияфирмыкакфактораконкурентоспособности,особенновсфереуслуг,уменьшается.
2. Наличиеинфраструктурныхиподдерживающихотраслей,обеспечивающихфирмунавыгодныхусловияхматериальнымиресурсами,оборудованием,информацией.Удержатьсянамиро­вомрынке,например,предприятиесможетлишьтогда,когдапоставщиктакжебудетлидеромвсвоейобласти.

5.Высокийуровеньнациональногоспросанапродукциюфирмы.Онблагоприятствуетразвитиюкомпаниииукрепляетееположениенавнешнемрынке.Какпоказываютисследования,лидерывсегданачинаютспреимущества,достигнутогодома,изатемнаегоосновераспространяютсвоюдеятельностьповсемумиру.

1. Обладаниевсестороннейточнойинформациейоситуациинарынке(потребностях,тенденцияхихизменения,основныхконкурентах),позволяющейправильновыбратьрыночныйсег­ментистратегиюиуспешноеереализовывать.
2. Наличиенадежныхканаловсбыта,доступностьпотреби­телю,умелаяреклама.

8.Высокийуровеньорганизационнойкультуры,чтоявляетсяXXIв.однимизосновныхконкурентныхпреимуществлюбойорганизации.

Успехвконкуренциидостигаетсяпреимущественнопроти­востояниемнестолькоденег,скольколюдей,поэтомуон-успехзависитотслаженныхдействийперсоналаируководителей,чтовнемалойстепениобеспечиваетсяорганизационнойкультурой.

9.Благоприятнаядлякомпанииконъюнктура,имидж(популярность,наличиеизвестнойторговоймарки).

1. Мерыгосударственнойподдержкиданноговидапроиз­водства,связируководствавэкономическихиполитическихкругахлоббирование.
2. Способностьорганизовыватьэффективноефункциониро­ваниевсехэлементовценностнойцепочки.
3. Высокоекачествоиширокийассортиментпродукции,низкиезатраты,хорошаяорганизацияобслуживания,ипр.Ониформируютважнейшеепреимуществофирмы-благосклонноеотношениекнейпотребителя.
4. Постоянныеинновации(втехникеитехнологии,управлении,маркетинге),особеннопредвосхищающиепотребности.

Конкурентныепреимуществапроистекаютвосновесвоейизулучшений,новшествипеременвсамомширокомсмысле,ве­дущихксменелидерствавконкуренции,особенно,еслиосталь­ныесоперникинепонялиилинепринялинового.

1. Изученияраспознаваниенараннемэтапепотребностейрынкаивозможностейихудовлетворения,чтотребуетвсехпо­купателейипосредников,конкурентов.
2. Использованиепротивоправныхфакторов(коррупции,связейсорганизованнойпреступностью).

Ниодна,дажеоченькрупнаяфирма,необладаетсразувсемиперечисленнымиисточникамиконкурентныхпреимуществ,ате,которымирасполагает,неможетзадействоватьодновременноивполномобъеме[22, c.24].

Выборметодаоценкиконкурентоспособностипредприятияявляетсяключевымрешением,которое,соднойстороны,должноудовлетворятьфункциональнойполнотеидостоверностиоценки,асдругой-уменьшитьзатратывремениисредствнаееопределение.Поэтомувыборметодаоценивания,заключающийсявраскрытииегосущности,обоснованиицелесообразностиивозможностиполученияоценкисминимальнойпогрешностью,являетсяоднимизосновныхэтаповпроцедурыоценки.Крометого,методоцениванияопределяетвозможностьполученияобъективнойколичественнойикачественнойоценкииможетнаходитьсявосновеформированияиуправленияконкурентнымипреимуществамипредприятийиихконкурентногопотенциала.

Внастоящеевремяотсутствуетобщепринятаяметодикаоценкиконкурентоспособностипредприятия,ввидуэтоготеоретическимиметодологическимосновампосвященрядисследованийотечественныхизарубежныхученых.Вэтойсвязистановитсяважнойзадачаанализасуществующихметодиксцельюизысканиятаких,спомощьюкоторыхвдальнейшемможнобылобыопределятьуровеньконкурентоспособностиобъектовснаименьшейпогрешностьюрезультатовоценки.

Всесуществующиевпрактикеэкономикииуправленияметодыоценкиконкурентоспособностиразличныхобъектовможноклассифицироватьподвумосновнымкритериям:постепениобъективности(субъективности)результатовоценки,атакжепоподходукоценке-качественнаяиликоличественная.Врезультатетипологиюметодовоценкиконкурентоспособностиможнопредставитьнадвухмерномполе(рис.1.2).



Рисунок 1.2 – **Методы оценки конкурентоспособности предприятия [21, c.556]**

Всеметодыможнообъединитьпочетыремгруппамвкаждомизобразовавшихсяквадрантов.Ккачественнымметодамоценкиконкурентоспособностиможноотнестиобъективныемоделиоценкиконкурентныхсилиценностныецепочки(пятифакторнаямодель,«ромб»,цепочкаценностейМ.Портера),моделистратегическогоанализа(STEP-анализ,SWOT-анализ),атакжесубъективныематричныеметоды(матрицыBCG,GE/McKinsey,ADL).Субъективностьматричныхметодовобусловленатем,чтоонихотяидаютнаглядныерезультатыоценки,ноотражаютуровеньконкурентоспособностиобъекта(предприятия)лишьвчеткоочерченныхрамкахотрасли.Крометого,матричныемодели,какправило,сильноупрощены.Так,вматрицеBostonConsultingGroup(BCG)привлекательностьрынкаопределяетсяпотемпуегороста,аконкурентныйстатускомпании-всоответствиисеедолейнаэтомрынке.Поэтомуболееточнуюоценкуможнополучить,еслиучитыватьбольшееколичествопараметров,влияющихнапривлекательностьиконкурентныйстатус.

Вместестемвсекачественныеметодыоценки-моделиструктурногоанализа,стратегическогоанализа,атакжематричныеметоды-достаточноуниверсальны,ихможноприменятьдляоценкиконкурентоспособностиобъектовразличныхотраслейнародногохозяйства.Этимобусловленаихизвестностьиширотаприменениявтеорииипрактикеуправления.

Объективностьпоследнихобъясняетсятем,чтодлярасчетауровняконкурентоспособноститогоилииногообъектаиспользуетсяпереченьразнообразныхоценочныхкритериев,наосновекоторыхпофактическимданнымпроизводитсярасчетединичных,групповых,интегральныхпоказателейконкурентоспособности.Ктомужеданныеметодикичастоподкрепляютсяграфическойиллюстрациейдлянаглядностиполученныхрезультатов,атакжеоблегченияпоследующегоанализа.

Конечно,объективныеметодыболеетрудоемкииболеетребовательныкналичиюопределеннойинформации,однакоихможносчитатьболеепредпочтительнымидляоценкиконкурентоспособностиобъектовввидуточностиполучаемыхрезультатов.

Однакоэкспертныеоценкидостаточночастоприменяетсявуправленческойдеятельности.Главноепреимуществометодаэкспертныхоценок-вегоуниверсальности:спомощьюэкспертнойгруппыможнодостаточнобыстроипростополучитьоценкусостояниятогоилииногопредприятия.Крометого,экспертныеоценкинезаменимывтехслучаях,когданекоторыенеобходимыепараметрыневозможнооценитьколичественно [20, c.29].

# 2 ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СВ-СЕРВИС»

## 2.1 История создания и основные виды деятельности

Основным направлением деятельности ООО «СВ-Сервис» является оптово-розничная торговля шинами, дисками для машин.

Целью ООО «СВ-Сервис» является получение прибыли, и реализация на основе полученной прибыли социально-экономических интересов членов трудового коллектива.

Основными задачами деятельности ООО «СВ-Сервис» является:

-формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей;

-обеспечение высокого качества продукции;

-максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и обеспечение ее эффективного использования.

Миссия ООО «СВ-Сервис» - получение прибыли в процессе удовлетворения потребностей покупателей и заказчиков в качественной продукции, товарах и услугах.

Таким образом, ООО «СВ-Сервис» является коммерческой организацией и создана в целях:

-насыщения потребительского рынка;

-совершенствования рыночной инфраструктуры и создания конкурентной среды;

-получения прибыли.

В процессе достижения поставленных целей ООО «СВ-Сервис» осуществляет решение следующих задач:

-формирование ассортимента продукции, работ и услуг в соответствии с потребностями рынка;

-обеспечение конкурентоспособности, реализуемых товаров, выполняемых работ и оказываемых услуг;

-обеспечение выполнения принципа экономичности деятельности предприятия и обеспечения таким образом прироста прибыльности и рентабельности деятельности.

Основными видами деятельности ООО «СВ-Сервис» являются:

-торговая;

-закупочная (связана с приобретением различных товаров оптом и с последующей их розничной реализацией конечным потребителям);

-сбытовая (предполагает осуществление мероприятий, направленных на сбыт продукции).

ООО «СВ-Сервис» является авторизованным партнером и официальным представителем крупнейших мировых производителей автомобильных шин и дисков.

В ассортименте ООО «СВ-Сервис» возможно найти летние и зимние автомобильные шины оптом по низким ценам мировых производителей, как отечественного так и импортного производства, таких как: Amtel, BFGoodrich, Bridgestone, Continental, Contyre, Cordiant, Dunlop, Federal, Forward, Gislaved, GoodYear, GT Radial, Hankook, Hifly, Kumho, Marshal, Maxtrek, Michelin, Nankang, Nokian, Roadstone, Sava, Tigar, Toyo, Tunga, Yokohama, Барнаул, Белшина, Кама, Киров, Форвард.

Помимо автомобильных шин ООО «СВ-Сервис» имеет прямые поставки автомобильных колесных дисков. В наличии и под заказ литые, кованые и стальные диски для легковых автомобилей, внедорожников, диски для коммерческого транспорта (легких грузовиков и автобусов) от производителей.

Динамика объемов реализации по видам продукции ООО «СВ-Сервис» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - **Динамика объемов реализации по видам продукцииООО «СВ-Сервис» за 2013-2015 гг., тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклоне-ние2013 г. от 2014 г. | Отклоне-ние2014 г. от 2015 г. | Откло-нение за 2013-2014 гг., % | Откло-нение за 2014-2015 гг., % |
| Шины летние | 2705 | 3702 | 3521 | 997 | -181 | 36,86 | -4,89 |
| Шины зимние | 2243 | 3410 | 2957 | 1167 | -453 | 52,03 | -13,28 |
| Литые диски | 1100 | 1078 | 1160 | -22 | 82 | -2,00 | 7,61 |
| Кованые диски | 1257 | 1616 | 1064 | 359 | -552 | 28,56 | -34,16 |
| Стальные диски | 550 | 970 | 967 | 420 | -3 | 76,36 | -0,31 |
| Итого | 7855 | 10776 | 9669 | 2921 | -1107 | 37,19 | -10,27 |

По данным таблицы 2.1 видно, что в 2014 году по всем видам продукций, кроме литых дисков, произошел рост объемов продаж. В общем объем реализации за 2014 год вырос на 2921 тыс. руб. или 37,19%. Однако в 2015 году объем продаж снизился на 10,27%, значительно снизились объемы кованых дисков (34,16%) и шины зимние (13,28%).

Структура ассортимента продукции ООО «СВ-Сервис» за 2013-2015 гг. представлена на рисунке 2.1.

Рисунок 2.1 - **Структура ассортимента продукции ООО «СВ-Сервис» за 2013-2015 гг.**

Как показывают данные рисунка2.1, наибольший удельный вес в структуре товарной продукции занимают летние шины и зимние шины и на протяжении исследуемого периода около 35% и 30% соответственно. На литые диски на протяжении 2013-2015 гг. приходится в среднем 12% денежной выручки, на кованые диски – 13%, стальные диски – 9%.

Таким образом, основное ядро ассортимента ООО «СВ-Сервис» летние и зимние шины.

Технологический процесс включает в себя совокупность последовательно взаимосвязанных способов, приемов и трудовых операций, направленных на сохранение потребительских свойств товаров и ускорения доведения товаров до торговой сети и потребителей. Технологический процесс обеспечивает обработку потоков, начиная с поступления товаров в магазин и кончая полной подготовкой их к продаже. Технологический процесс включает такие операции, как приемка товаров по количеству и качеству, хранение, фасовка и упаковка товаров, их перемещение и выкладка в торговых залах и др [16, c.14].

Приемка товаров по количеству - это сверка массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями сопроводительных документов.

 Приемка товаров по качеству - это выявление качества и комплектности товара, соответствия тары, упаковки, маркировки установленным требованиям, а также сопроводительным документам (сертификат качества, санитарный сертификат, ветеринарный сертификат).

 После приемки товара необходимое его количество поступает в торговый зал, а остальная часть перемещается в складские помещения. При организации хранения товаров основное внимание должно быть уделено борьбе с товарными потерями. Рациональная организация хранения предполагает создание условий хранения товаров в соответствии с их физико-химическими свойствами, оптимальное размещение товаров в местах хранения с учетом времени их поступления и очередности продажи, частоты спроса, эффективного использования площади кладовых [16, c.16].

Подготовленные к продаже товары перемещают в торговый зал. Товары доставляют в то время, когда в нем находится минимальное количество покупателей, чтобы не препятствовать процессу продажи.

 Продажа товаров - завершающая стадия торгово-технологического процесса в магазине.

 Таким образом, организация торгово-технологического процесса на торговом предприятии должна способствовать наиболее эффективному доведению товара в широком ассортименте надлежащего качества до покупателя с наименьшими затратами труда и времени при высоком уровне торгового обслуживания.

Качество торгового обслуживания определяется минимальным временем, затраченным на приобретение товаров, удобством и комфортом обслуживания, экономической эффективностью работы магазинов.

## 2.2 Структура управления организацией

СтруктураООО «СВ-Сервис»построенаполинейномупризнаку. Основнымпризнакомлинейнойорганизационнойструктурыявляетсяналичиеисключительнолинейныхсвязей,чтообуславливаетвсеееплюсыиминусы.

Плюсы:

-оченьчеткаясистемавзаимосвязейтипа"начальник-подчиненный";

-явновыраженнаяответственность;

-быстраяреакциянапрямыеприказания;

-простотапостроениясамойструктуры.

Минусы:

-чрезмернаянагрузканавысшийуровеньуправления;

-отсутствиевспомогательныхслужб;

-отсутствиевозможностибыстрогоразрешениявопросов,возникающихмеждуразличнымиструктурнымиподразделениями;

-высокаязависимостьотличныхкачествменеджеровлюбогоуровня.

Организационная структура управленияООО «СВ-Сервис» представлена на рисунке 2.2.

Директор магазина

Зам. директора по АХЧ

Начальник торгового отдела

Менеджер по персоналу

Главный бухгалтер

менеджеры по продажам,

товароведы

Уборщицы, грузчики, дворник

Кассиры, бухгалтера

Рисунок 2.2 - **Организационная структура ООО «СВ-Сервис»**

Структура ООО «СВ-Сервис» построена по линейному признаку. Для таких структур характерны: ответственность на закрепленном участке работы, жесткость и сбалансированность полномочий.

С одной стороны, это улучшает управляемость всей структуры в целом, уменьшается вероятность хищений товарно-материальных ценностей на местах, что тоже играет не последнюю роль в работе торговых организаций.

Но, с другой стороны, является ухудшением гибкости всей структуры, так как для решения даже оперативных вопросов необходимо согласование с высшим руководством.

Тем не менее, надо признать, что линейная структура управления наиболее точно подходит для такого вида организации, которой является ООО «СВ-Сервис».

Директор магазина управляет работой всех подразделений предприятия, соблюдение торгово-технологического процесса в магазине, то есть представляет интересы предприятия во внешней среде, разрабатывает стратегию развития, занимается организацией работы подразделений и их контролем.

Начальник торгового отдела обеспечивает заключение договоров поставки и купли-продажи, совершает коммерческие сделки, разрабатывает ценовую политику предприятия, ищет новые рынки сбыта, изучает конкурентов салона, конъюнктуру рынка.

Товароведы обеспечивают широкий товарный ассортимент, контролируют своевременный завоз товаров. Участвуют в приемке от поставщиков товара по качеству, контролируют состояние тары и упаковочных материалов, правильное хранение товара на складе, в салоне и поддержание порядка на складе. Следят за своевременным и правильным оформлением витрин, ценников. Принимают меры по реализации «неликвидов», сокращению товарных потерь, увеличению и ускорению товарооборота.

Бухгалтерия осуществляет контроль за выполнением хозяйственных договоров, ведет учет и анализ движения товаров и денежных средств, расчеты с поставщиками и покупателями, формирует цену товара, рассчитывает и анализирует финансовые результаты деятельности предприятия, составляет бухгалтерские отчеты, бухгалтерский баланс, ведет счета аналитического учета, текущие счета, начисляет заработную плату работникам предприятия. Штат бухгалтерии состоит из главного бухгалтера, которому подчинены бухгалтер и старший кассир. Главный бухгалтер следит за финансовым потоком на предприятии, созданием системы финансовой информации, работой бухгалтерии.

Таким образом, структура ООО «СВ-Сервис» построена по линейному признаку. Для таких структур характерны: ответственность на закрепленном участке работы, жесткость и сбалансированность полномочий.

## 2.3 Персонал и оплата труда

Персоналпредприятия(кадры)-этосовокупностьфизическихлиц,состоящихсфирмойкакюридическимлицомвотношениях,регулируемыхдоговоромнайма.Онпредставляетсобойколлективработниковсопределеннойструктурой,соответствующейнаучно-техническомууровнюпроизводства,условиямобеспеченияпроизводстварабочейсилойиустановленнымнормативно-правовымтребованиям [16, c.17].

Взависимостиотвыполняемыхимифункцийкадрыпредприятияделитсянаследующиекатегории:рабочиеосновныеивспомогательные;руководители;специалисты;служащие.

Каждаякатегорияработниковвсвоемсоставепредусматриваетрядпрофессий,которыевсвоюочередьпредставленыгруппамиспециальностей.Внутриспециальностиработниковможноразделитьпоуровнюквалификации.

Профессия-этосовокупностьспециальныхтеоретическихзнанийипрактическихнавыков,необходимыхдлявыполненияопределенноговидаработвкакой-либоотраслипроизводства.

Специальность-этовиддеятельностивпределахданнойпрофессии,котораяимеетспецифическиеособенностиитребуетотработниковспециальныхзнанийинавыков.

Квалификация-этосовокупностьзнанийипрактическихнавыков,позволяющихвыполнятьработыопределеннойсложности.

Поуровнюквалификациирабочихможноразделить:нанеквалифицированных,малоквалифицированных,квалифицированныхивысококвалифицированных.Квалификациярабочихопределяетсяразрядами.

Специалистыделятсяпоквалификационнымкатегориям:специалист1,2,3-йкатегорииибезкатегории.

Специалисты-этоработники,занятыеинженерно-техническими,экономическимиработами:инженеры,экономисты,бухгалтеры,юрисконсультыит.д.

Служащие-этоработники,осуществляющиеподготовкуиоформлениедокументации,учетиконтроль,хозяйственноеобслуживание:делопроизводители, табельщики,учетчикиит.д [16, c.18].

Соотношениеперечисленныхкатегорийработниковвобщейихчисленности,выраженноевпроцентах,называетсяструктуройперсонала.Структураперсоналатакжеможетопределятьсяповозрасту,полу,уровнюобразования,стажуработы,квалификацииидругимпризнакам.

Проведем анализ таблицы состояния и структуры персонала ООО «СВ-Сервис» и показателей движения кадрового состава ООО «СВ-Сервис».

Количественная оценка персонала представлена в таблице 2.2

Таблица 2.2 - **Количественная оценка персонала ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Отклонение за 2014-2013 гг. | Отклонение за 2015-2014 гг. | Откло-нение за 2014-2013 гг., % | Откло-нение за 2015-2014 гг., % |
| чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % |
| Среднесписочная численность  | 20 | 100,00 | 24 | 100,0 | 24 | 100,0 | 4 | 0,00 | 0 | 0,00 | 20,00 | 0,00 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  Рабочие | 9 | 45,00 | 11 | 45,83 | 11 | 45,83 | 2 | 0,83 | 0 | 0,00 | 22,22 | 0,00 |
| Специалисты | 8 | 40,00 | 10 | 41,67 | 10 | 41,67 | 2 | 1,67 | 0 | 0,00 | 25,00 | 0,00 |
| Руководители | 3 | 15,00 | 3 | 12,50 | 3 | 12,50 | 0 | -2,50 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Как показывают данные таблицы 2.2, в структуре персонала ООО «СВ-Сервис» преобладают рабочие, доля которых составила в 2013 г. - 45%, а в 2014-2015 гг. – 45,83%. Второе место в структуре персонала магазина занимают специалисты, доля которых в 2013 г. - 40%, а в 2014-2015 гг. – 41,67%.. Среднесписочная численность персонала предприятия увеличилась за 2013-2015 гг. на 4 чел. или на 20%. Это связано с увеличением специалистов на 2 чел. или на 25% и рабочих на 2 чел. или на 22,22%, в результате роста объемов работ.

Структура персонала с точки зрения полового и возрастного признака представлена в таблице2.3 и таблице2.4.

Таблица 2.3 - **Структура персонала с точки зрения половой принадлежности**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Отклонение за 2014-2013 гг. | Отклонение за 2015-2014 гг. | Откло-нение за 2014-2013 гг., % | Откло-нение за 2015-2014 гг., % |
| чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % |
| Женщины | 10 | 50 | 11 | 45,83 | 11 | 45,83 | 1 | -4,17 | 0 | 0,00 | 10 | 0 |
| Мужчины | 10 | 50 | 13 | 54,17 | 13 | 54,17 | 3 | 4,17 | 0 | 0,00 | 30 | 0 |
| Итого | 20 | 100 | 24 | 100 | 24 | 100 | 4 | 0,00 | 0 | 0,00 | 20 | 0 |

 По результатам таблицы 2.3 видно, что в структуре персонала на предприятии примерно одинаковое количество мужчин и женщин. Доля женщин составила в 2013 г. - 50%, а в 2014-2015 гг. – 45,83%. Количество мужчин, работающих на предприятии, увеличилось за 2013-2015 гг. на 2 чел. или на 30%.

Таблица 2.4 - **Возрастная структура персонала ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Отклонение за 2014-2013 гг. | Отклонение за 2015-2014 гг. | Откло-нение за 2014-2013 гг., % | Откло-нение за 2015-2014 гг., % |
| чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % |
| До 20 лет | 1 | 5,00 | 1 | 4,17 | 1 | 4,17 | 0 | -0,83 | 0 | 0,00 | 0,00 | 1 |
| От 21 до 30 лет | 8 | 40,00 | 10 | 41,67 | 10 | 41,67 | 2 | 1,67 | 0 | 0,00 | 25,00 | 8 |
| От 31 до 40 лет | 7 | 35,00 | 9 | 37,50 | 9 | 37,50 | 2 | 2,50 | 0 | 0,00 | 28,57 | 7 |
| От 41 до 50 лет | 4 | 20,00 | 4 | 16,67 | 4 | 16,67 | 0 | -3,33 | 0 | 0,00 | 0,00 | 4 |
| Старше 50 лет | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0 |
| Итого | 20 | 100,00 | 24 | 100,0 | 24 | 100,0 | 4 | 0,00 | 0 | 0,00 | 20,00 | 20 |

По данным таблицы 2.4 видно, что на протяжении исследуемого периода в ООО «СВ-Сервис» преобладает персонал в возрасте от 21 до 30 лет, доля которых составляет в 2013 г. - 40%, а в 2014-2015 гг. – 41,67%. Таким образом, мы видим, что руководство предприятия заботится о привлечении молодых работников.

Оплата труда персонала ООО «СВ-Сервис» осуществляется на основе оклада по повременно-премиальной форме. Оплата труда начисляется в последний день месяца. Авансовый платеж (оклад) выплачивается 20 числа текущего месяца. Окончательный расчет и уплата в фонды налоговых платежей осуществляется 5-го числа следующего месяца.

Проведем расчет заработной платы на примере товароведа. Так, товаровед отработал за отчетный месяц 171 час при нормативном количестве равном 176 часам. Заработная плата сотрудника с учетом уральского коэффициента (15%) будет равна: 11730/176\*171 = 11396 руб.

Приказом директора за отчетный месяц установлен показатель премирования, равный 25% к должностному окладу. В результате премия сотрудника с учетом отработанного времени будет равна: (11396\*0,25)/176\*171 = 2850 руб. В итоге заработная плата сотрудника с учетом премии будет равна 11396+2850 = 14245 руб.

Проведем анализ фонда оплаты труда (ФОТ) за 2013-2015 гг. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – **Динамика фонда оплаты труда за 2013-2015 гг., тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование признака | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Измене-ниеабс. за 2013 -2014 год | Измене-ниеабс. за 2014 -2015 год |
| Повременный фонд оплаты труда (согласно окладов) | 1901,6 | 2329,5 | 3104,2 | 427,9 | 774,7 |
| Премии  | 228,1 | 465,9 | 682,8 | 237,8 | 216,9 |
| Отпуска | 172,9 | 211,8 | 282,2 | 38,9 | 70,4 |
| Доплаты  | 171,2 | 221,2 | 279,2 | 50,0 | 58,0 |
| Итого | 2473,8 | 3228,7 | 4348,8 | 754,9 | 1120,1 |

Как показывают данные таблицы 2.5, сумма фонда оплаты труда в 2013 году составила 2473,8 тыс. руб. В 2014 году отмечается прирост фонда оплаты труда на 754,9 тыс. руб. или на 30,5%, что связано с увеличением среднесписочной численности. В 2015 году прирост суммы ФОТ составил 1120,1 тыс. руб. или 34,6% относительно 2014 года, что, в большей степени, обусловлено увеличением оплаты труда на предприятии.

## 2.4 Основные экономические показатели деятельности организации

Проведем анализ основных экономических показателейпредприятия в динамике за три года. В таблице 2.6 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «СВ-Сервис» за 2013 – 2015 гг.

Таблица 2.6 - **Основные финансово - экономические показатели работы ООО «СВ-Сервис» за 2013-2015 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение 2014 г. от 2013 г. | Отклонение 2015 г. от 2014 г. | Откло-нение за 2014-2013 гг., % | Откло-нение за 2015-2014 гг., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка, тыс. руб. | 7855 | 10776 | 9669 | 2921 | -1107 | 37,19 | -10,27 |
| Себестоимость, тыс. руб.  | 6248 | 8644 | 7300 | 2396 | -1344 | 38,35 | -15,55 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.  | 1607 | 2132 | 2370 | 525 | 238 | 32,67 | 11,16 |
| Сальдо прочих доходов и расходов, тыс.руб. | -368 | -390 | 610 | -22 | 1000 | 5,98 | -256,41 |
| Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб. | 1240 | 1742 | 2981 | 502 | 1239 | 40,48 | 71,13 |
| Налог на прибыль, тыс. руб. | -133 | -472 | -975 | -339 | -503 | 254,89 | 106,57 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1107 | 1270 | 2006 | 163 | 736 | 14,72 | 57,95 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 2997 | 2825,5 | 2733,5 | -171,5 | -92 | -5,72 | -3,26 |
| Фондоотдача, руб. | 2,62 | 3,81 | 3,54 | 1,19 | -0,28 | 45,51 | -7,25 |
| Рентабельность продаж, % | 20,46 | 19,78 | 24,51 | -0,67 | 4,73 | -3,29 | 23,89 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 19 | 22 | 24 | 3 | 2 | 15,79 | 9,09 |
| Производитель-ность труда, тыс. руб. чел. на 1 чел. | 413,42 | 489,82 | 402,88 | 76,40 | -86,94 | 18,48 | -17,75 |
| Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб. | 0,80 | 0,80 | 0,75 | 0,01 | -0,05 | 0,85 | -5,88 |

**Продолжение таблицы 2.6**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Средняя заработная плата, руб. на 1 чел. | 10,85 | 12,23 | 15,10 | 1,38 | 2,87 | 12,72 | 23,47 |
| Фондовооружен-ность, руб. | 157,74 | 128,43 | 113,90 | -29,31 | -14,54 | -18,58 | -11,32 |
| Рентабельность основных средств, % | 0,54 | 0,75 | 0,87 | 0,22 | 0,11 | 40,72 | 14,90 |

Как показывают данные таблицы 2.6, выручка предприятия в 2014 году выросла на 37,19%, в 2014 году снизилась на 10,27%. Снижениеобъемов выручки в 2015 году связано в первую очередь с падением покупательского спроса на реализуемую продукцию (рисунок 2.3).

7855

10776

9669

0

2000

4000

6000

8000

10000

12000

2013год

2014год.

2015год

Рисунок 2.3 – **Динамика выручки ООО «СВ-Сервис» за 2013-2015 гг., тыс. руб.**

Но, если в 2014 году темпы ростаобъемов выручки отставали от темпов роста себестоимости продукции, что привело к некоторому снижению рентабельности продаж, то в 2015 году темпы падениясебестоимости опережают темпы снижения объемов выручки. В результате в 2015 году имеем прирост прибыли от продаж, равный 11,16%.

Наиболее положительным моментом являетсястабильное увеличениевеличины чистой прибыли, так как именно ее наличие создает стимулирующие условия хозяйственного развития предприятия. Чистая прибыль за 2014 год увеличилась на 14,72%, а за 2015 год – на 57,95%

Для обобщающей характеристики эффективности использования основных средств служат показатели рентабельности (отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов), фондоотдачи (отношение стоимости произведенной или реализованной продукции после вычета НДС, акцизов к среднегодовой стоимости основных производственных фондов).

В 2013 году значение фондоотдачи составило 2,62 руб., в 2014 году – 3,81 руб., в 2015 году – 3,54 руб. Падениефондоотдачи в 2014 – 2015 гг. свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств.

Рентабельность продаж за анализируемый период вырослас 20,46% до 24,51%, что говорит о росте прибыли с каждого рубля проданной продукции (рисунок 2.4).

20,46

19,78

24,51

0

5

10

15

20

25

30

2013год

2014год

2015 год

Рисунок 2.4 – **Динамика рентабельности продаж ООО «СВ-Сервис» за 2013-2015 гг., %**

О снижении эффективности использования трудовых ресурсов свидетельствует падение производительности труда за исследуемый период с 413,42 до 402,88 руб. на чел. (рисунок 2.5).

413,42

489,82

402,88

0

100

200

300

400

500

600

2013год

2014год

2015год

Рисунок 2.5 – **Динамика производительности труда в ООО «СВ-Сервис» за 2013-2015 гг., тыс. руб. на чел.**

Темпы роста заработной платы в 2014 году составляют 12,72%, а в 2015 году - 23,47%. Однако то, что в 2015 году темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда, является недостатком в деятельности предприятия.

Положительным моментом в деятельности предприятия является снижение затрат на 1 рубль реализованной продукции за 2013-2015 гг. с 0,8 руб. до 0,75 руб.

Как показали представленные данные, результатом работы ООО «СВ-Сервис» за 2013-2015 гг. явилось увеличение прибыли и рентабельности продаж. Однако снижение выручки должно побуждать руководство к принятию мер по повышению спроса на продукцию.

Основные средства, фонды – совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг либо для управления организации в течение периода, превышающего 12 месяцев, или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев.

Рациональное и экономное использование основных средств является первоочередной задачей предприятия. Поэтому необходимо рассмотреть сущность, состав, структуру основных производственных средств.

Анализ состава и структуры основных средств представлен в таблице 2.7

Таблица 2.7 - **Анализ состава и структуры основных средств ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2013год | 2014 год | 2015год | Отклоне-ние за 2014 гг. | Отклоне-ние за 2015 гг. | Откло-нение за 2014 гг., % | Откло-нение за 2015 гг., % |
| тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % |
| Всего основных средств | 2914 | 100 | 2737 | 100 | 2730 | 100 | -177 | 0 | -7 | 0 | -6,07 | -0,26 |
| из них: здания | 2273 | 78 | 2107 | 77 | 2020 | 74 | -165 | -1 | -87 | -3 | -7,28 | -4,14 |
| сооружения | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| машины и оборудование | 58 | 2 | 27 | 1 | 27 | 1 | -31 | -1 | 0 | 0 | -53,04 | -0,26 |
| транспортные средства | 437 | 15 | 356 | 13 | 437 | 16 | -81 | -2 | 81 | 3 | -18,60 | 22,76 |
| производствен-ный и хозяйственный инвентарь | 204 | 7 | 274 | 10 | 273 | 10 | 70 | 3 | -1 | 0 | 34,18 | -0,26 |
| прочих основных фондов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Как видно из таблицы 2.7, существенных изменений в составе и структуре основных средств на протяжении исследуемого периода не произошло. За 2014 год сумма их сократилась на 177 тыс. руб. или 6,07%, а за 2015 год снизилась на 7 тыс. руб. или 0,26%.

В структуре основных средствООО «СВ-Сервис» преобладают здания, доля которых составила в 2013 году78%, в 2014 году – 77%, а в 2015 году – 74%. За 2014 год стоимость зданияуменьшилась на 165 тыс. руб. или 7,28%. Это вызвано их устареванием, а также возможно проведенной переоценкой. В конце 2015 г. их стоимость снизилась на 87 тыс. руб. или 4,14%.

Большое значение имеет анализ движения и техниче­ского состояния основных средств, ко­торый проводится по данным бухгалтерской отчетности (форма № 5).

Для этого на основе данных о движении основных средств рассчитываются следующие показатели (таблица 2.8).

**Таблица 2.8 - Формулы расчета показателей движения основных средств [6, c.26]**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Формула |
| коэффициент обновления (Koбн) |  |
| коэффициент выбытия (Кв) |  |
| коэффициент прироста (Кпр) |  |
| коэффициент износа (Кизн) |  |
| коэффициент годности (Кг) |  |

Исходные данные для анализа состояния материально-технической базы ООО «СВ-Сервис»представлены в таблице 2.9

Таблица 2.9 - **Динамика основных средств ООО «СВ-Сервис», тыс. руб.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | 2014 год | 2015 год |
| На начало года | По первоначальной стоимости  | 4793 | 4638 |
| По остаточной стоимости | 2914 | 2737 |
| Движение | Поступило | 213 | 411 |
| Выбыло | 368 | 312 |
| На конец года | По первоначальной стоимости  | 4638 | 4737 |
| По остаточной стоимости | 2737 | 2730 |

Результаты расчетов по формулам, приведенным в таблице 2.8 на основе данных таблицы 2.9 представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - **Данные о движении и состоянии основных средств**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Уровень показателя |
| 2014год | 2015год | Изменение |
| Коэффициент обновления | 0,08 | 0,07 | -0,01 |
| Коэффициент выбытия | 0,08 | 0,07 | -0,01 |
| Коэффициент прироста | -0,03 | 0,02 | 0,05 |
| Коэффициент износа | 0,41 | 0,42 | 0,01 |
| Коэффициент годности | 0,59 | 0,58 | -0,01 |

В 2014 году коэффициент обновления основных средств составлял 0,08, за 2015 год данный коэффициент снизился на 0,01 и стал составлять 0,07, что является отрицательным моментом в деятельности организации. За указанный период коэффициент выбытия снизился с 0,08 до 0,07. Также снизился коэффициент годности основных средств (с 0,59 до 0,58) и вырос коэффициент износа (с 0,41 до 0,42). Таким образом, предприятию необходимо более интенсивно обновлять материально-техническую базу.

Проведем анализ эффективности использования основных фондов. К обобщающим показателям относятся фондоотдача, фондоемкость, фондорентабельность.

Обобщающие показатели эффективности использования основных средств ООО «СВ-Сервис»представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - **Обобщающие показатели использования основных фондов ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменения |
| 2014 / 2013 гг. | 2015 / 2014 гг. |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 7855 | 10776 | 9669 | 2921 | -1107 |
| Балансовая прибыль, тыс. руб. | 1607 | 2132 | 2370 | 525 | 238 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 2997 | 2825,5 | 2733,5 | -171,5 | -92 |
| Фондоотдача, руб. | 2,62 | 3,81 | 3,54 | 1,19 | -0,28 |
| Фондоемкость, руб. | 0,38 | 0,26 | 0,28 | -0,12 | 0,02 |
| Фондорентабельность, руб. | 0,54 | 0,75 | 0,87 | 0,22 | 0,11 |

Как видно из таблицы 2.11, фондоотдача основных фондов за 2013-2015 гг. увеличилась на 0,98 рубль, фондоемкость уменьшилась на 0,1 рублей, что говорит об эффективном использовании основных производственных фондов. Рост фондоотдачи произошел вследствие таких факторов, как увеличение времени работы оборудования и снижение среднегодовой стоимости основных средств.

Также произошло увеличение фондорентабельности и к концу рассматриваемого периода предприятие с 1 рубля производственных фондов получает 0,87 рублей прибыли.

Оборотные средства составляют большую часть финансовых ресурсов, используемых предприятиями в процессе своей хозяйственной деятельности. Состоянием оборотных средств во многом предопределяется финансовое благополучие, как отдельных предприятий, так и промышленности Российской Федерации в целом.

Анализ состава и структуры оборотных средств представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - **Анализ структуры оборотных средств ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2013год | 2014 год | 2015год | Отклоне-ние за 2014 гг. | Отклоне-ние за 2015 гг. | Откло-нение за 2014 гг., % | Откло-нение за 2015гг., % |
| тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % |
| Сумма оборотных средств  | 3129 | 100 | 3788 | 100 | 5010 | 100 | 659 | 0 | 1222 | 0 | 21,06 | 32,26 |
| В том числе в: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| запасах и затратах  | 1237 | 40 | 1153 | 30 | 1108 | 22 | -84 | -9 | -45 | -8 | -6,79 | -3,90 |
| дебиторской задолженности  | 1073 | 34 | 1452 | 38 | 2746 | 55 | 379 | 4 | 1294 | 16 | 35,32 | 89,12 |
| денежной наличности  | 807 | 26 | 1179 | 31 | 1152 | 23 | 372 | 5 | -27 | -8 | 46,10 | -2,29 |

Как видно из таблицы2.12,за 2014 год сумма оборотных средствувеличилась на 659 тыс. руб. или 21,06%, а за 2015 год - на 1222 тыс. руб. или 32,26%.

В структуре оборотных средствООО «СВ-Сервис» доля запасов и затрат составила в 2013 году40%, в 2014 году – 30%, а в 2015 году – 22%. Снижение запасов и затрат в 2014 году составил 84 тыс. руб. или 6,79%, а в 2015 году - 3,9%.

Отрицательным моментом в деятельности предприятия является рост удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных средств с 34% до 55% на протяжении исследуемого периода.

Отметим, что в 2014 году прирост денежной наличности составил 372 тыс. руб. или 46,1%.

Одним из основных показателей эффективности работы предприятия является то, как быстро оборачиваются оборотные средства предприятия и их отдельные элементы.

Обобщающие показатели эффективности использования оборотных средств ООО «СВ-Сервис»представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - **Показатели эффективности использования оборотных средств ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменения |
| 2014 / 2013 гг. | 2015/ 2014 гг. |
| Средняя сумма оборотных средств, тыс. руб. | 3348 | 3458,5 | 4399 | 110,5 | 940,5 |
| Выручка, тыс. руб. | 7855 | 10776 | 9669 | 2921 | -1107 |
| Коэффициент оборачиваемости | 2,35 | 3,12 | 2,20 | 0,77 | -0,92 |
| Длительность одного оборота | 153,44 | 115,54 | 163,79 | -37,90 | 48,25 |
| Коэффициент загрузки | 0,43 | 0,32 | 0,45 | -0,11 | 0,13 |

Таким образом, за анализируемый период наблюдается снижение эффективности использования оборотных средств, так как коэффициент оборачиваемости снизился на 0,15, а длительность одного оборота выросла на 10,35 дней. Чем меньше изменяются финансовые ресурсы в этих активах, тем более эффективно они используются, быстрее оборачиваются, приносят предприятию все новые и новые прибыли.

Также произошло увеличение затрачиваемых оборотных средств на 1 рубль выпускаемой продукции с 0,43 руб. до 0,45 руб., что является отрицательным моментом в деятельности предприятия.

Существуют различные способы формирования цен на товары и услуги. ООО «СВ-Сервис» использует затратный метод ценообразования, основанный преимущественно на учете издержек производства и реализации продукции, то есть все затраты, подтвержденные бухгалтерскими документами, включаются в себестоимость. Себестоимость продукции на ООО «СВ-Сервис» - это выраженные в денежной форме затраты на их реализацию.

Установление цены производится следующим образом: к полной себестоимости прибавляется размер прибыли равный 20% от величины себестоимости (так называемый метод «издержки плюс прибыль»). Далее на увеличение или уменьшение рассчитанной таким образом цены влияют ряд факторов: спрос на продукцию (если продукция пользуются малым спросом – скидка 5-10%), цены конкурентов, а также платежеспособность населения.

Необходимо также указать и такую особенность затрат, включаемых в себестоимость, которая отражается на процессе формирования цены на продукцию. Одни из них можно прямо включать в себестоимость конкретного вида продукции, раз они непосредственно вызваны их изготовлением (материалы, составившие их основу, заработная плата рабочих, занятых их производством). Другие связаны с производством и оказанием нескольких или всех видов продукции данного структурного подразделения, предприятия в целом (расходы по управлению и обслуживанию производства и др.) Их называют прямые, а вторые – косвенные. Их невозможно прямым путем включить в себестоимость конкретного вида продукции при её калькулировании. В неё они включаются в определенной своей части (доле) на основе расчета-распределения по установленной на предприятии методике.

Проведем анализ состава и структуры затрат предприятия и их изменения за отчетный период по отдельным элементам затрат.

Затраты на ООО «СВ-Сервис» планируются и учитываются по первичным экономическим элементам и статьям расходов.Рассмотрим методику анализа общей суммы затрат по данным за 2013–2015 гг. (таблица 2.14).

Таблица 2.14 - **Анализ динамики затрат по экономическим элементам за 2013 – 2015 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклоне-ние2014 г. от 2013 г. | Отклоне-ние2015 г. от 2014 г. | Откло-нение за 2014-2013 гг., % | Откло-нение за 2015-2014 гг., % |
| 1.Материальные затраты | 1584 | 2816 | 1198 | 1232 | -1618 | 78 | -57 |
|  из них | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |
| -сырье и материалы | 1201 | 2459 | 955 | 1258 | -1504 | 105 | -61 |
|  -работы и услуги производствен-ного характера | 120 | 141 | 131 | 21 | -11 | 18 | -8 |
| - топливо | 147 | 141 | 56 | -6 | -85 | -4 | -60 |
| - энергия | 116 | 74 | 56 | -42 | -18 | -36 | -24 |
| 2.Затраты на оплату труда | 2473 | 3228 | 4348 | 755 | 1120 | 31 | 35 |
| 3.Страховые взносы | 245 | 471 | 386 | 226 | -85 | 92 | -18 |
| 4.Амортизация | 116 | 188 | 199 | 73 | 11 | 63 | 6 |
| 5.Прочие затраты | 36 | 27 | 93 | -9 | 66 | -24 | 247 |
| Итого затрат | 4453 | 6730 | 6224 | 2277 | -506 | 51 | -8 |

Из приведенных в таблице 2.14 данных видно, что в затраты выросли в 2014 году на 2277 тыс. руб. или 51% в связи с ростом объемов реализации. В 2015 году произошло снижение величины затрат на 506 тыс. руб. или 8%, что связано с падением спроса на реализуемую продукцию.

В целом структура затрат представлена на рисунках 2.6-2.8.

Материальные

затраты

36%

Амортизация

3%

Прочиезатраты

1%

Страховые

взносы

5%

Затратынаоплату

труда

55%

Рисунок 2.6 - **Структура затрат ООО «СВ-Сервис» в 2013 г., %**

Материальные

затраты

42%

Амортизация

3%

Прочиезатраты

1%

Страховые

взносы

7%

Затратынаоплату

труда

47%

Рисунок 2.7 - **Структура затрат ООО «СВ-Сервис» в 2014 г., %**

Затратынаоплату

труда

70%

Материальные

затраты

19%

Амортизация

3%

Прочиезатраты

2%

Страховые

взносы

6%

Рисунок 2.8 - **Структура затрат ООО «СВ-Сервис» в 2015 г., %**

Данные рисунков 2.6-2.8 показывают, что наибольшую часть из всех затрат составляют затраты на оплату труда, причем их удельный вес в целом по элементам затрат составляет около 60%. Меньшую часть занимают прочие затраты: аренда помещения, затраты на коммунальные услуги, при этом их удельный вес составляет лишь 1% из всех затрат. Оставшуюся часть занимают материальные, страховые взносы и амортизация, их удельный вес в целом по элементам затрат примерно составляет 40 %. Анализируя данные за три года, можно сказать, что удельный вес материальных затрат в 2015 году снизился значительно на 21%.

## 2.5 Анализ финансового состояния

Рассчитаем относительные показатели ликвидности: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент критической ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности (таблица 2.15).

Таблица 2.15 - **Расчет относительных показателей ликвидности ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показа­тель | Формула расчета показателя по дан­ным отчетности | Норма | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменение |
| 2014 г. к 2013 г. | 2015 г. к 2014 г. |
| Коэффи­циент теку­щей ликвидности (К1) | (Стр.1200 – стр.1260) / Стр.1500 | от 1до 2 | 1,06 | 1,14 | 1,38 | 0,08 | 0,24 |
| Коэффициент критической (К2)  | (Стр.1200 –стр.1210 ) / Стр.1500 | 1 и более(для России0,7 – 0,8) | 0,65 | 0,80 | 1,08 | 0,15 | 0,28 |
| Коэффи­циент абсо­лютной ликвидности (К3) | Стр.1250 + стр.1240)/ Стр.1500 | 0,2 – 0,5 | 0,28 | 0,36 | 0,32 | 0,08 | -0,04 |

Анализ коэффициента текущей ликвидности показывает, что значение коэффициента находится в пределах нормы.

Коэффициент про­межуточнойликвидности, наиболее полно характеризующий платежеспособность ООО «СВ-Сервис»показывает, что в 2015 году предприятие могло покрыть 108% краткосрочной задолженности за счет реализации наиболее ликвидных активов и наблюдаемая тенденция положительна.

Наи­более мобильными оборотными средствами в 2013 году могло быть погашено 28% краткосрочной задолженности. В 2014 году показатель абсолютной ликвидности вырос до 36%, в 2015 году упал до 32%. Таким образом, значение показателя находится в пределах нормы.

Анализ финансовой устойчивости является одной из важнейших составляющих анализа финансового состояния предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия - это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе [12, c.192].

Анализ финансовой устойчивости проводится как с помощью абсолютных, так и относительных показателей.

Оценку достаточности источников финансирования для формирования материальных оборотных активов проведем на основе данных таблицы 18.

Таблица 2.16 - **Оценка достаточности источников финансирования для формирования материальных оборотных средств ООО «СВ-Сервис», тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименованиепоказателя | Расшиф-ровка | 2013год | 2014 год | 2015год | Отклонение абс.2013 г от 2014 г. | Отклонение абс.2014 г от 2015 г. |
| Капитал и резервы (Q) | стр. 1300 ф.1 | 3144 | 3229 | 4120 | 85 | 891 |
| Внеоборотные активы (F) | стр. 1100 ф.1 | 2914 | 2737 | 2730 | -177 | -7 |
| Долгосрочные пассивы (Кт) | стр. 1500 ф.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Продолжение таблицы 2.16**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Краткосрочные кредиты и займы (Кt) | стр. 1510 ф.1 | 2652 | 2702 | 2752 | 50 | 50 |
| Сумма собственных оборотных средств (СОС) | Q-F | 230 | 492 | 1390 | 262 | 898 |
| Сумма собственных и приравненных к ним долгосрочных заемных средств (КФ) | (Q + KT)-F | 230 | 492 | 1390 | 262 | 898 |
| Сумма собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных средств (ВИ) | (Q + KT + Kt)-F | 2882 | 3194 | 4142 | 312 | 948 |
| Запасы и затраты (ЗЗ) | (стр. 1210+1220) ф.1 | 1249 | 1157 | 1112 | -92 | -45 |
| Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (К4) | СОС - 33 | -1019 | -665 | 278 | 354 | 943 |
| Излишек (+) или недостаток (-) собственных и приравненных к ним долгосрочных заемных средств (К5) | КФ-33 | -1019 | -665 | 278 | 354 | 943 |
| Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (К6) | ВИ-33 | 1633 | 2037 | 3030 | 404 | 993 |

Возможно выделение 3-х типов финансовых ситуаций.

Нормальная устойчивость финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность: К4<0, К5≥0, К6≥0.

Неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности: К4<0, К5<0, К6≥0.

Кризисное финансовое состояние, при котором запасы и затраты в значительной степени финансируются за счет кредиторской задолженности: К4<0, К5<0, К6<0.

Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации показывает, что на протяжении 2013-2015 гг. предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии. К4< 0; К5< 0; К6> 0.

Относительные показатели также характеризуют обеспеченность оборотных средств источниками их формирования.

Проведем анализ финансовой устойчивости предприятия методом коэффициентов. Для этого необходимо воспользоваться данными таблицы 2.17.

Таблица 2.17 - **Показателифинансовой устойчивости ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показа­тель | Формула расчета показателя по дан­ным отчетности | Норма | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменение |
| 2014 г. к 2013 г. | 2015 г. к 2014 г. |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования (К7) | (Стр. 1300 – стр. 1100) / (Стр. 1210 + стр. 1220)  | ≥0,6 | 0,18 | 0,43 | 1,25 | 0,24 | 0,82 |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами и приравненными к ним долгосрочными заемными средствами (К8) | (Стр. 1300 + стр. 1400 – стр. 1100) / (Стр. 1210 + стр. 1220) | → 1 | 0,18 | 0,43 | 1,25 | 0,24 | 0,82 |

Расчет показывает, что запасы и затраты в 2013-2014 гг. не обеспечены в достаточной мере собственными источниками средств, так как на протяжении 2013-2014 гг. коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования принимает нерациональное значение: в 2013 году он равен 0,18, в 2014 году – 0,43. Однако в 2015 году коэффициент принимает рациональное значение, он равен 1,25.

Так как долгосрочных обязательств у ООО «СВ-Сервис» нет, то коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования и коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами и приравненными к ним долгосрочными заемными средствами равны.

Проведем анализ рыночной устойчивости предприятия методом коэффициентов. Для этого необходимо воспользоваться данными таблицы 2.18.

Таблица 2.18 - **Расчет показателей рыночной устойчивости ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показа­тель | Формула расчета показателя по дан­ным отчетности | Норма | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменение |
| 2014 г. к 2013 г. | 2015 г. к 2014 г. |
| Индекс постоянного актива (К9) | Стр.1100 / Стр.1300 | → 1 | 0,93 | 0,85 | 0,66 | -0,08 | -0,19 |
| Коэффи­циент ав­тономии (К10)  | Стр.1300 / Стр.1600  | > 0,5 | 0,52 | 0,49 | 0,53 | -0,03 | 0,04 |
| Коэффи­циент соотношение заемных и собственных средств (К11) | Стр. (1400+1500) / стр. 1300 | < 1 | 0,92 | 1,02 | 0,88 | 0,10 | -0,14 |
| Коэффициент маневренности (К12) | (Стр.1300 -стр. 1100) /Стр.1300 | > 0,33 | 0,07 | 0,15 | 0,34 | 0,08 | 0,19 |

По данным анализа коэффициент автономии в 2013 году составлял 0,52, в 2014 году 0,49, в 2015 году 0,53. Таким образом, более 50% активов предприятия сформированы за счет собствен­ного капитала. Это свидетельствует о том, что предприятие не зависит от внешних кредитов.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств состав­ляет в 2013 году 0,92, в 2014 году 1,02, в 2015 году 0,88. Таким образом, значение коэффициента на конец анализируемого периода находится в пределах нормы.

В то же время к концу исследуемого периода коэффициент маневренности принимает рациональное значение и равен 0,34.Рост этого коэффициента в анализируемом периоде показывает увеличение финансового маневра у ООО «СВ-Сервис».

Оценка и анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности производится на основании оценки деловой активности предприятия. От деловой активности предприятия во многом зависят эффективность использования финансовых ресурсов и стабильность его финансового состояния.

Анализ деловой активности предприятия приведен в таблице 2.19.

Таблица 2.19 - **Показатели деловой активности ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  | Формула расчета | Норма | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменение |
| 2014 г. к 2013 г. | 2015 г. к 2014 г. |
| Отдача всех активов (К13)  | стр. 2110 ф.2/ стр. 1600 ф.1 | - | 1,30 | 1,65 | 1,25 | 0,35 | -0,40 |
| Оборачиваемость оборотных средств (К14)  | стр. 2110 ф.2/ стр. 1200 ф.1 | > 3 | 2,51 | 2,84 | 1,93 | 0,33 | -0,91 |
| Отдача собственного капитала (К15)  | стр. 2110 ф.2/ стр. 1300 ф.1 | → 1 | 2,50 | 3,34 | 2,35 | 0,84 | -0,99 |

Анализ таблицы 2.19 показал, что за 2013-2015 гг. произошло снижение отдачи всех активов до 1,25 и оборачиваемости оборотных активов до 1,93.Снижениеданных коэффициентов означает замедление кругооборота средств предприятия.

Таким образом, анализ финансового состояния показал, что на конец 2015 года зависимость предприятия от внешних источников финансирования снизилась; предприятие платежеспособно; но наблюдается снижение деловой активности предприятия, о чем говорит рост продолжительности оборота оборотного капитала.

## 2.6 Внешнее окружение

Не существует ни одной организации, которая не имела бы внеш­него окружения и не находилась бы с ним в состоянии постоянного взаимодействия. Любая организация нуждается в регулярном полу­чении из внешней среды исходных продуктов для обеспечения своей жизнедеятельности.

Непосредственное деловое окружение организации создают покупатели, поставщики, конкуренты, деловые партнеры, а также регулирующие службы и такие организации, как административные органы, деловые объединения и ассоциации, профсоюзы и т.п [8, c.39].

 Основные поставщики ресурсов предприятия представлены в таблице 2.20

Таблица 2.20 – **Основные поставщики ресурсов предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
|  Поставщик | Ресурс |
| ООО «Уралшина», | Шины |
| ОАО «Стройдормаш» | Диски |
| ООО «Мехно» | Канцтовары |
| ООО «ПромАрм» | Оборудование |
| МУП «Горсеть» | Электроснабжение |
| МУП «Краском» | Водоснабжение |

Как показывают данные таблицы 2.20, обеспечением предприятия однородными материалами занимается один поставщик, а это позволяет судить о зависимости ООО «СВ-Сервис» от конкретного поставщика.

Проведем анализ потребителей продукции ООО «СВ-Сервис»

Группировка покупателей ООО «СВ-Сервис» представлена в таблице 2.21.

Таблица 2.21 - **Группировка покупателей ООО «СВ-Сервис»»**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Доля, % |
| Организации | 73 |
|  -коммерческие  | 51 |
|  -некоммерческие | 22 |
| Физические лица | 27 |
|  -школьники | 3 |
|  -студенты | 8 |
|  -работающие | 11 |
|  -пенсионеры | 1 |
|  -безработные | 1 |
| Итого | 100 |

Как показано в таблице 2.21, основными покупателями товаров ООО «СВ-Сервис» являются коммерческие организации, среди физических лиц наибольшим спросом продукция пользуется спросом среди работающих.

ООО «СВ-Сервис», являясь торговой организацией, и, осуществляя свою деятельность в условиях рыночной экономики, имеет конкурентов на рынке, торгующих однородной продукцией.

Основными конкурентами ООО «СВ-Сервис» являются:

- ООО «Шина-НЗ»;

- ООО «Адванта»;

- ООО «Мир шин»;

- ООО «Эльга».

В ООО «СВ-Сервис» не существует определенной службы маркетинга, данные обязанности выполняет руководитель отдела продаж. В его обязанности входит:

-изучение платежеспособного спрос на продукцию, рынков ее сбыта;

-обоснование плана реализации продукции соответствующего объема и ассортимента;

-анализ факторов, формирующих эластичность спроса на продукцию, и оценку степени риска невостребованной продукции;

-оценка конкурентоспособности продукции, изыскание резервов повышения ее уровня;

-разработка стратегии, тактики, методы и средства формирования спроса и стимулирования сбыта продукции;

-оценка эффективности производства и сбыта продукции.

С целью стимулирования продаж в организации иногда проводятся различные акции, розыгрыши. Торговые представители иногда передают пожелания покупателей начальству. И это тоже очень важно. Но этого конечно мало, для того чтобы провести маркетинговый анализ.

По итогам главы сделаем вывод.

Основным направлением деятельности ООО «СВ-Сервис» является оптово-розничная торговля шинами, дисками для машин.Целью предприятия ООО «СВ-Сервис» является получение прибыли, и реализация на основе полученной прибыли социально-экономических интересов членов трудового коллектива.

СтруктураООО «СВ-Сервис»построенаполинейномупризнаку. Для таких структур характерны: ответственность на закрепленном участке работы, жесткость и сбалансированность полномочий.

В результате анализа внешнего окружения мы выявили, что обеспечением предприятия однородными материалами занимается один поставщик, а это позволяет судить о зависимости ООО «СВ-Сервис» от конкретного поставщика. Основными покупателями товаров ООО «СВ-Сервис» являются коммерческие организации, среди физических лиц наибольшим спросом продукция пользуется спросом среди работающих. Основными конкурентами ООО «СВ-Сервис» являются:ООО «Шина-НЗ»;ООО «Адвантаз»; ООО«Мир шин»;ООО «Эльга».

В ООО «СВ-Сервис» не существует определенной службы маркетинга, данные обязанности выполняет руководитель отдела продаж.

# 3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ООО «СВ-СЕРВИС»

## 3.1 Выявление основных проблем конкурентоспособности предприятия и построение «дерева проблем»

Впроцессепринятиярешенийприоценке конкурентоспособности широкоиспользуютсяэкспертныеметоды,которыеможноохарактеризоватькакметодывынесениясуждений,использующиеинформациюиинтуициюспециалистов(экспертов).Интенсивноеиспользованиеэкспертныхметодоввызваноусложнениемзадач,покоторымнужноприниматьрешениеинедостаточнымобъемоминформации,необходимойдлярешенияэтихзадачрасчетнымиметодами [10, c.32].

Человекигруппылюдейспособныхорошорешатьвусловияхнеопределенностиразнообразныезадачи,недопускающиечеткойматематическойпостановки.Втожевремяэкспертныеметодыобладаюттакимидостоинствами,какпростотаидоступность. Поэтому для оценки конкурентоспособности ООО «СВ-Сервис» выберем метод экспертных оценок.

Проведемоценку конкурентоспособности ООО «СВ-Сервис» в процессе его деятельности на рынке бурового оборудования г. Ижевска. Как мы уже отмечали выше, основнымиконкурентами ООО «СВ-Сервис» являются:

- ООО «Шина-НЗ»;

- ООО «Адванта»;

- ООО «Мир шин»;

- ООО «Эльга».

Наследующемэтапебылиопрошеныэксперты (10 человек) – топ-менеджеры компаний, приобретающих буровое оборудование, комплектующие изапасные части (ЗИП). Опрос экспертов проводил директор ООО «СВ-Сервис».

Экспертныеоценки представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1- **Анализ конкурентоспособности ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | ООО «СВ-Сервис» | ООО «Шина-НЗ» | ООО «Адванта» | ООО «Мир шин» | ООО «Эльга» |
| Уровень цен | 8,3 | 7,5 | 7,6 | 8,7 | 6,3 |
| Сроки поставки | 9,1 | 9,2 | 9,1 | 8,7 | 9,1 |
| Выполнение договорных обязательств | 8,4 | 9,2 | 8,4 | 10 | 10 |
| Послепродажное обслуживание | 9,7 | 9,2 | 7,4 | 8,4 | 6,4 |
| Широта ассортимента | 9,2 | 8,5 | 9,5 | 9,7 | 9,2 |
| Уровень обслуживания | 7,4 | 8,6 | 8,3 | 9,3 | 8,3 |
| Рекламная активность  | 7,6 | 8,8 | 9,8 | 9,3 | 8,3 |
| Наличие программ лояльности | 8,8 | 9,1 | 8,3 | 9,7 | 8,7 |
| Качество продукции | 9,8 | 9,2 | 7,1 | 8,8 | 8 |
| Уровень информированности потребителей о педприятии | 6,5 | 6,8 | 7,6 | 8,7 | 9,7 |
| Итого баллов: | 84,8 | 86,1 | 83,1 | 91,3 | 84 |

Оценивконкурентов ООО «СВ-Сервис» поосновнымхарактеристикамнапервомместеоказалсяООО«Мир шин»(91,3балла),которыйявляетсясамымсильнымконкурентом,навторомместеООО«Шина-НЗ»(86,1балл),натретьемместе ООО «СВ-Сервис».

Рассмотрим более подробно проблемы предприятия ООО «СВ-Сервис».

1) Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия

Для успешного развития любого бизнеса жизненно необходимо такое условие, как заинтересованность коллектива в хорошей работе и достижении положительных конечных результатов производства товаров и услуг. Причиной низкой заинтересованности сотрудников в развитии предприятия является недостаточная мотивация.

Оплата труда персонала ООО «СВ-Сервис» осуществляется на основе оклада по повременно-премиальной форме. Организация заработной платы, основанная на использовании ее традиционных элементов в виде тарифных ставок и окладов, разного вида премии, доплат и надбавок, слабо восприимчива к научно-техническому прогрессу, повышению качества продукции, экономии ресурсов. Всевозможные премии, доплаты и надбавки утратили стимулирующую роль и превратились по сути в механическую прибавку к тарифным ставкам и должностным окладам, как правило, не связанную с результатами труда. В результате сотрудники ООО «СВ-Сервис» недостаточно мотивированы к труду.

2) Отсутствие службы маркетинга

На современном этапе развития экономических отношений предприятия столкнулись с проблемой стимулирования сбыта в условиях жесткой конкуренции. В связи с этим требуется обязательное введение отдела маркетинга на предприятие, осознание необходимости стимулирования продвижения товара.

Одной из основных проблем повышения конкурентоспособности ООО «СВ-Сервис»является отсутствие отдела маркетинга, что влечет за собой то, что сотрудники, занимающиеся маркетинговой деятельностью, не полностью справляются с возложенной на них работой, происходит частичный контроль за каналами распределения продукции. А также они не могут разработать какие либо конкурсные программы для продвижения своего товара, что влечет за собой низкий процент освоения новых рынков сбыта.

3)Недостаточный собственный опыт работы в сфере рекламы производимой продукции и ограниченное количество финансовых ресурсов на рекламу

Формированию конкурентоспособности предприятия содействуют реклама и организация сервиса.

4) Отсутствуют программы обучения сотрудников

В ООО «СВ-Сервис» обучению работников не уделяется должного внимания, обучение работников предприятия организуется только внутри коллектива (передача опыта).

Представим используемые методы обучения в виде схемы на рисунке 3.1.

Методы передачи опыта, используемые в процессе повышения профессиональной компетенции кадров в ООО «СВ-Сервис»

Инструктаж - разъяснение и демонстрация приемов работы

Ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации

Наставничество – занятие опытного служащего с менее опытным в ходе ежедневной работы

Рисунок 3.1 - **Методы передачи опыта в ООО «СВ-Сервис»**

В результате не используется весь комплекс достоинств обучения вне рабочего места:

-возможность получения информации из различных источников;

-возможность обмена опытом с коллегами;

-доступность квалифицированного персонала.

5) Не используются современные интернет-технологии с целью информированности потребителей о продукции

Современный бизнес формируется и реализовывается во все большей степени с учетом развитияинтернет-технологий.Веб-сайт сегодня является не только информационным средством или визиткой, а полноценным маркетинговым инструментом, привлекающим новых клиентов, приносящим прибыль.

У предприятия отсутствует собственный веб-сайт, что является недостатком в деятельности предприятия.

Для наглядности построим «дерево проблем». «Дерево»представляетсобойиерархиюэлементов,называемыхузлами.Насамомверхнемуровнеиерархии-вершина«дерева».Вкачествевершиныможетбытьрезультирующийпоказатель,характеризующийпроблему.

Каждыйэлемент(кромевершины)связансоднимузломболеевысокогоуровня,атакжесоднимилинесколькимиэлементамиболеенизкогоуровня,называемымипорожденнымиэлементами.

Фактор-этосущественноеобстоятельство,причина,движущаясилавкаком-либопроцессе,явлении.

«Дерево проблем» представленонарисунок 3.2. Одна ветвь «приток», выливается в главную проблему организации–недостаточный уровень конкурентоспособности предприятия. Другие веточки отток - основные проблемы конкурентоспособности, которые необходимо решить.

Проблемы повышения конкурентоспособности

Низкая эффективность торгового персонала

Низкий уровень информированности потребителей о предприятии

Отсутствие программ обучения сотрудников

Отсутствие службы маркетинга

Не используются современные интернет-технологии

Недостаточный собственный опытработы в сфере рекламы продукции

Неэффективная система стимулирования персонала

Рисунок 3.2 – **«Дерево проблем» конкурентоспособности**

**ООО «СВ-Сервис»**

Такимобразом,поитогаманализавыявленыследующиепроблемы,препятствующиеповышениюконкурентоспособностипредприятия:

-недостаточныйсобственныйопытработывсферерекламыпроизводимойпродукции;

-не используются современные интернет-технологии;

-отсутствиеслужбымаркетинга;

-отсутствие программ обучения сотрудников;

-неэффективная система стимулирования персонала.

Определимприоритетнуюдлярешенияпроблемуметодомэкспертныхоценок.

Выборуправленческогорешенияосуществляетсяэкспертнойгруппойвсоставе:

-директор;

-главныйбухгалтер;

-начальник торгового отдела;

-менеджер по персоналу.

Приэтомэкспертыдолжныопределитьбальнуюоценкууправленческихрешенийпошкалеот1до 5.Результатыопросаэкспертовпредставленыв таблице 3.2.

Таблица 3.2 – **Результаты опроса экспертов на предмет приоритетной проблемы конкурентоспособности ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проблема | Директор | Главныйбухгалтер | Начальник торгового отдела | Менеджер по персоналу | Итоговыйбалл |
| Недостаточныйсобственныйопытработывсферерекламыпроизводимойпродукции | 5 | 3 | 3 | 4 | 15 |
| Неиспользуютсясовременныеинтернет-технологии | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 |
| Отсутствиеслужбымаркетинга | 2 | 4 | 2 | 3 | 11 |
| Отсутствиепрограммобучениясотрудников | 3 | 1 | 5 | 2 | 11 |
| Неэффективнаясистемастимулированияперсонала | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| Всего | - | - | - | - | 50 |

Ранжированиепроблемпредставленов таблице 3.3.Значимостьопределяетсякакотношениеитоговогобаллапопроблемевобщейсуммеитоговыхбалловповсемпроблемам.

Таблица 3.3 - **Ранжирование проблем повышения конкурентоспособности ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблема | Итоговыйбалл | Значимость |
| Недостаточныйсобственныйопытработывсферерекламыпроизводимойпродукции | 15 | 0,3 |
| Неиспользуютсясовременныеинтернет-технологии | 18 | 0,36 |
| Отсутствиеслужбымаркетинга | 11 | 0,22 |
| Отсутствиепрограммобучениясотрудников | 11 | 0,22 |
| Неэффективнаясистемастимулированияперсонала | 5 | 0,1 |
| Всего | 50 | 1 |

Врезультатеделаемвывод,чтопостепениприоритетностирешения(повозрастанию)представленныепроблемыдолжныбытьразмещеныследующимобразом:

-не используются современные интернет-технологии;

-недостаточныйсобственныйопытработывсферерекламыпроизводимойпродукции;

-отсутствие службы маркетинга;

-отсутствие программ обучения сотрудников;

-неэффективная система стимулирования персонала.

В настоящее время Интернет представляет собой один из самых активноразвивающихся средств информации

**3.2 Разработка вариантов перспективных направлений развития по повышению конкурентоспособности предприятия**

Профессионально созданный сайт обеспечивает легкость его нахождения по запросам в поисковых системах, поскольку целевую аудиторию составляют пользователи, которые ищут конкретную информацию в Интернете. Постоянныйконтакт с клиентами и партнёрами позволяет оперативно реагировать на изменениярынка и проводить своевременную коррекцию. Кроме того, расходы на рекламу вИнтернете значительно ниже, чем в традиционных средствах.

Веб-сайт сегодня является не только информационным средством или визиткой, аполноценным маркетинговым инструментом, привлекающим новых клиентов,приносящим прибыль.

Существует огромное количество справочно-информационных сайтов,предоставляющих полную информацию почти по любому запросу. Намного легче зайтина сайт и узнать всё необходимое, чем искать необходимую информацию по газетам ижурналам.

Качественный сайт является основным информационным ресурсом всейкомпании. При помощи сайта можно:

-передать всю необходимую информацию о товарах и услугах компании, в томчисле самые последние новости;

-наладить прямой контакт с клиентом, начиная от продаж винтернет-магазине изаканчивая сервисной информационной поддержкой (например, в форуме);

-качественно рекламировать свое предприятие, товары, услуги, так, чтобы иметьодновременно зрелищность телевизионной рекламы и информативность буклета.

Классификация сайтов

Конечно, официальной классификации корпоративных интернет-сайтов не существует. Тем не менее, большинство дизайн студий группирует проекты похожим образом. Вот наиболее распространенная классификация:

-визитка;

-витрина;

-интернет-магазин;

-корпоративное представительство;

-промо-сайт;

-информационный проект;

-портал.

**Визитка.** Фактически, сайт-визитка - это просто рекламный буклет компании вИнтернете. На нем обычно размещается общая информация о фирме (областьдеятельности, простой список продаваемых товаров или оказываемых услуг, успехи,награды и подобная информация), адрес и план проезда. Чаще всего сайты-визиткисоздают из-за их малой стоимости и отсутствии затрат на поддержку (информацияпрактически не меняется). Правда, в некоторых случаях эти проекты являются хорошимвыбором. Например, для компаний, оказывающих индивидуальные услуги, цены накоторые заранее не известны.

**Витрина** - развернутый каталог товаров. На сайтах-витринах к данным о фирмедобавляется каталог продаваемых товаров или оказываемых услуг. Причем речь идет нео простом списке. О каждом товаре предоставляется подробная информация,технические данные и фотографии. То же самое относится и к оказываемым услугам.

Кроме каталога товаров, на сайтах-витринах обычно существуют дополнительныевозможности, помогающие пользователям определиться. Например, подборопределенного товара по заданному набору характеристик, сравнение различныхтоваров... Чаще всего витрины создаются компаниями, торгующими бытовой техникой,компьютерами, сотовыми телефонами, автомобилями и им подобными товарами.

Выполним разработку вариантов управленческих решений по устранению приоритетной проблемы повышения конкурентоспособности ООО «СВ-Сервис» - не используются современные интернет-технологии.

Длярешенияуказаннойпроблемыпредложим два следующиеуправленческиерешения (рисунок 3.3).

Варианты управленческих решений по устранению проблемы: не используются современные

интернет - технологии

Создание

сайта-витрины

Создание

сайта-визитки

Рисунок 3.3 - **Основные направления развития ООО «СВ-Сервис»**

Предлагаемые решения альтернативны, так как одновременно создавать два различных сайта нецелесообразно. Стоимость их создания различна, также различно их функциональное назначение и, соответственно, эффективность.

Сравнительная таблица функциональных возможностей сайтов представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4- **Сравнительная таблица функциональных возможностей сайтов**

|   | Сайт-визитка | Сайт-витрина |
| --- | --- | --- |
| [Индивидуальный дизайн](http://deweb.com.ua/sozdanie-saita/dizain-saita.html) | + | + |
| Форма обратной связи | + | + |
| Поиск по сайту | - | + |
| Динамические списки новостей | - | + |
| Фотогалерея | - | + |
| Каталог товаров | - | + |
| Страница товара | - | + |
| Фильтры в динамических списках | - | + |

Дизайн-студия «Elart» занимается созданием сайтов в Ижевске с 2005 года.  За более чем 4-х летнее существование студии обладает огромным опытом в разработке корпоративных сайтов и предлагаем своим клиентам лучшее соотношение цены и качества. Поэтому мы предлагаем воспользоваться услугами данной компании.

Данные о достоинствах и недостатках отдельных управленческих решений представлены в таблице 3.5

Таблица 3.5 – **Достоинства и недостатки отдельных управленческих решений по развитию организации ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Управленческоерешение | Достоинства | Недостатки |
| Создание сайта-визитки | -возможность компании находить новых клиентов и партнеров посредством сети;-экономить финансы на традиционных видах рекламы;-появляется возможность более качественного сервиса при работе с клиентом;-возможность оперативно редактировать информацию;-формирование позитивного образа компании и доверия к ней и ее деятельности;-уникальность и эксклюзивность, а также относительно невысокая цена. | -не позволяет в полной мере отразить всю деятельность предприятия;-незначительное количество текстов не позволяют продвинуть сайт-визитку в число лидеров списка запросов.  |
| Создание сайта-витрины | -возможность компании находить новых клиентов и партнеров посредством сети;-выполняет PR-функции, проводит различные опросы и маркетинговые исследования;-появляется возможность более качественного сервиса при работе с клиентом;-возможность оперативно редактировать информацию;-формирование позитивного образа компании и доверия к ней и ее деятельности;-позволяет разместить товар с его подробным описанием;- возможность заказа с сайта-витрины с помощью: электронной почты, формы обратной связи либо с помощью телефона | -более высокая стоимость и временные затраты на создание сайта. |

Такимобразом,предлагаемыемероприятияимеютдостоинстваинедостатки.Нанашвзгляд, для повышения конкурентоспособности следует воспользоваться мероприятием – создание сайта-втрины. Размещая подробную информацию о товаре, или группе товаров на страницах сайта-витрины предприятие получает отличный инструмент для рекламы и распространения информации о компании в интернете.

## 3.3 Расчет потребности в ресурсах для реализации решений и источники финансирования

Определимпотребностивресурсахдляреализациипредлагаемыхуправленческихрешений.

Сцельюопределениязатратнареализациюкомплексамероприятийпо созданию сайта-визитки и сайта-витрины, согласно расценкам Дизайн-студии «Elart», необходимо воспользоваться данными таблицы 3.6.

Таблица 3.6 – **Стоимость создания сайта-визитки и сайта-витрины**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сайт | Описание услуг | Цена,руб. |
| Сайт-визитка (срок изготовления 5 дней) | -Регистрация доменного имени (1 год).-Хостинг (3 месяца).-Один вариант дизайна сайта, яркого и индивидуального.-5-10 страниц сайта визитки (главная, о компании, услуги, контакты и т.д.).-Административная панель управления сайтом-визиткой.-Систему учета посещений.-Регистрация в поисковых системах и каталогах. | 32000 |
| Сайт-витрина (срок изготовления 15 дней) | -Регистрация доменного имени (1 год).-Хостинг (3 месяца).-Индивидуальный авторский дизайн сайта, в том числе с применением анимации (GIF, Flash);-100 страниц сайта для размещения информации;-Создание Модуля обратной связи и схемы проезда;-Разработка Фотогалереи;-Подключение Тематического форума;-Разработка Модуля для проведения опросов посетителей сайта (маркетинговые исследования);-Размещение счётчиков посещаемости для получения самой подробной статистики учёта посетителей сайта;-Разработка удобной панели управления сайтом;-Регистрация в поисковых системах и каталогах  | 55000 |

Врезультатезатратынасоздание сайта-визитки составят 22000руб., а сроки изготовления 5 дней. Затраты на создание сайта-витрины составят 45000 руб., а сроки изготовления 15 дней.

Для всех вышеперечисленных решений, используемых для повышения конкурентоспособности, основным источником формирования ресурсов являются финансовые ресурсы.

Финансовые ресурсы предприятия - это денежные и приравненные к ним средства, используемые с целью финансирования деятельности предприятия. Они отличаются от материальных, нематериальных и трудовых ресурсов. Несмотря на неоднородность состава, уровень ликвидности финансовых ресурсов максимален и выше, чем у материальных ресурсов. Только финансовые ресурсы можно преобразовать в любой другой вид ресурсов.

В зависимости от источников формирования финансовые ресурсы предприятия можно разделить на собственные, заемные и привлеченные средства. Источники финансовых ресурсов, как и сами ресурсы, также могут быть собственными, заемными привлеченными. Могут быть также дополнительные источники, которые возникли при положительном сальдо денежных потоков предприятия. Они делятся на внешние и внутренние. Внешние дополнительные источники представляют собой полученные дивиденды, проценты, дотации, средства от эмиссии ценных бумаг и пр. К внутренним дополнительным источникам относятся взносы учредителей, доходы от всех видов деятельности, задолженность по заработной плате персонала и пр. Если внутренних источников достаточно для формирования собственных финансовых ресурсов, то внешние источники не привлекаются.

К источникам финансовых ресурсов также можно отнести такую форму кредиторской задолженности, как устойчивые пассивы, т.е. постоянно находящиеся в обороте предприятия, приравненные к собственным, но не принадлежащие ему оборотные средства. Источниками финансовых ресурсов являются финансовая помощь со стороны физических и юридических лиц, государственные субсидии и дотации, гранты и др.

Структура используемых средств, как правило, зависит от целей преследуемых предприятием. Чаще всего для финансирования решений долгосрочного плана используются собственные средства хозяйствующего субъекта, а в виде краткосрочных источников - заёмный капитал. Собственный капитал (внутренний источник) в отечественной практике имеет приоритетное значение, что положительно сказывается на финансовой устойчивости и репутации предприятия.

Определим источники финансирования первоначальных затрат для реализации представленных выше управленческих решений. С этой целью рассмотрим структуру распределения чистой прибыли ООО «СВ-Сервис» за 2015 года. Сумма чистой прибыли за 2015 год по предварительным расчетам составила 1318 тыс. руб.

При этом распределение чистой прибыли, полученной ООО «СВ-Сервис» в 2015 году планируется осуществить в соответствии с данными рисунок 3.4.

Средства на производственное развитие в сумме 568 тыс. руб.

Выплата доходов учредителями в сумме 650 тыс. руб.

Общая сумма чистой прибыли,

равная 1318 тыс. руб.

Средства на социальное развитие коллектива в сумме 100 тыс. руб.

Рисунок 3.4 – **Структура распределения прибыли, полученной ООО «СВ-Сервис» в 2015 году**

В соответствии с данными рисунка 3.4 делаем вывод, что представленные мероприятия по повышению конкурентоспособностиООО «СВ-Сервис» могут быть профинансированы за счет средств, направляемых на развитие ООО «СВ-Сервис».

## 3.4 Расчет экономического эффекта от предлагаемых направлений развития деятельности организации

Как мы уже указывали выше, создание сайта-визитки ограничивается предоставлением пользователям интернета информацию о деятельности фирмы, оказываемых ею услугах, контактов для связи.Сайт-витрина представляет собой логическое расширение сайта-визитки.Сайт-витрина позволяет разместить товар с его подробным описанием. В описании можно прикладывать все, что относится к этому товару: фотографии, документацию, презентацию, другие сопутствующие товары. Поэтому эффективность создания сайта-визитки и сайта-витрины различна.

По накопленному опыту дизайн-студии «Elart», создание сайта-визитки позволит увеличить выручку предприятия в среднем на 10 %. Для ООО «СВ-Сервис»10% от выручки составит 966 тыс. руб. (в 2015 году величина выручки составила 9669 тыс. руб.)

Рентабельность продаж предприятия в 2015 году составила 24,51%, поэтому можно ожидать, что прибыль от продаж предприятия в результате создания сайта-визитки вырастет на 970\*0,2451 = 237 тыс. руб.

Если учесть, что затраты на создание сайта-визитки составляют 22 тыс. руб., а налог на прибыль составляет 20%, то чистая прибыль в результате проведения данного мероприятия вырастет на 164 тыс. руб.:

(237 – 32)\*0,8 = 164 тыс. руб.

По накопленному опыту дизайн-студии «Elart», создание сайта-витрины позволит увеличить выручку предприятия в среднем на 15%. Для ООО «СВ-Сервис» 15% от выручки составит 1450 тыс. руб. (в 2015 году величина выручки составила 9669 тыс. руб.)

Рентабельность продаж предприятия в 2015 году составила 24,51%, поэтому можно ожидать, что прибыль от продаж предприятия в результате сайта-витрины вырастет на 355 тыс. руб.

Если учесть, что затраты на создание сайта-витрины составляют 55 тыс. руб., а налог на прибыль составляет 20%, то чистая прибыль в результате проведения данного мероприятия вырастет на 240 тыс. руб.:

(355 – 55)\*0,8 = 240 тыс. руб.

Проведем расчет срока окупаемости предлагаемых мероприятий, используя формулу (1) и представленные выше данные.

Ток = З / Э, (1)

где Э – экономический эффект предприятия в результате реализации мероприятия;

З – затраты на реализацию мероприятия.

Срок окупаемости мероприятия по созданию сайта-визитки составит:

Ток 1 = 32 / 164 = 0,2 года.

Срок окупаемости мероприятия по созданию сайта-витрины составит:

Ток 2 = 55 / 240 = 0,23 года.

Проранжируем мероприятия по экономическому эффекту, первоначальным затратам и сроку окупаемости (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – **Показатели экономической эффективности проектируемых мероприятий**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Экономический эффект, тыс. руб. | Затраты, тыс. руб. | Срок окупаемости, лет |
| Создание сайта-визитки | 164 | 32 | 0,2 |
| Создание сайта-витрины | 240 | 55 | 0,23 |

В результате сравнительного анализа делаем вывод, что срок окупаемости мероприятия по созданию сайта-витрины чуть выше, по сравнению с созданием сайта-визитки, однако по экономическому эффекту на первом месте находится мероприятие –создание сайта-витрины, поэтому его и выберем.

Рассмотрим как изменится конкурентоспособность предприятия в результате реализации проекта по созданию сайта-витрины. Опрос экспертов проводил директор ООО «СВ-Сервис».

Экспертныеоценки представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - **Анализ конкурентоспособности ООО «СВ-Сервис»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | ООО «СВ-Сервис» | ООО «Шина-НЗ» | ООО «Адванта» | ООО «Мир шин» | ООО «Эльга» |
| Уровень цен | 8,3 | 7,5 | 7,6 | 8,7 | 6,3 |
| Сроки поставки | 9,1 | 9,2 | 9,1 | 8,7 | 9,1 |
| Выполнение договорных обязательств | 8,4 | 9,2 | 8,4 | 10 | 10 |
| Послепродажное обслуживание | 9,7 | 9,2 | 7,4 | 8,4 | 6,4 |
| Широта ассортимента | 9,2 | 8,5 | 9,5 | 9,7 | 9,2 |
| Уровень обслуживания | 7,4 | 8,6 | 8,3 | 9,3 | 8,3 |
| Рекламная активность  | 7,6 | 8,8 | 9,8 | 9,3 | 8,3 |
| Наличие программ лояльности | 8,8 | 9,1 | 8,3 | 9,7 | 8,7 |
| Качество продукции | 9,8 | 9,2 | 7,1 | 8,8 | 8 |
| Уровень информированности потребителей о предприятии | 9,8 | 6,8 | 7,6 | 8,7 | 9,7 |
| Итого баллов: | 88,1 | 86,1 | 83,1 | 91,3 | 84 |

В результате внедрения предложенного мероприятия повысилась конкурентоспособность ООО «СВ-Сервис», предприятие находится на втором месте.

Далее рассчитаем экономическую эффективность проведенных мероприятий в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – **Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г.Факт | 2017 г.План |
| Выручка, тыс. руб. | 9669 | 12569,7 |
| Себестоимость, тыс. руб.  | 7300 | 7665 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.  | 2370 | 4904,7 |
| Рентабельность продаж, % | 24,51 | 39,02 |

Выручка увеличится на 29700,7 тыс. руб., что на 30% больше чем в 2015 году. Себестоимость увеличится на 5%, и составит 7665 тыс. руб.

Следовательно предложенные нами мероприятия, имеют положительное влияние на экономическое состояние деятельности и возможность предприятию развиваться и достигать поставленных целей.

# ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Целью даннойвыпускной квалификационной работыявлялосьформирование перспективных направлений развития организации в условиях рынка.

Основным направлением деятельности ООО «СВ-Сервис» является оптово-розничная торговля шинами, дисками для машин.Целью организации ООО «СВ-Сервис» является получение прибыли, и реализация на основе полученной прибыли социально-экономических интересов членов трудового коллектива.

СтруктураООО «СВ-Сервис»построенаполинейномупризнаку. Для таких структур характерны: ответственность на закрепленном участке работы, жесткость и сбалансированность полномочий.

В результате анализа внешнего окружения мы выявили, что обеспечением предприятия однородными материалами занимается один поставщик, а это позволяет судить о зависимости ООО «СВ-Сервис» от конкретного поставщика. Основными покупателями товаров ООО «СВ-Сервис» являются коммерческие организации, среди физических лиц наибольшим спросом продукция пользуется спросом среди работающих. Основными конкурентами ООО «СВ-Сервис» являются:ООО «Шина-НЗ»;ООО «Адвантаз»; ООО«Мир шин»;ООО «Эльга».В ООО «СВ-Сервис» не существует определенной службы маркетинга, данные обязанности выполняет руководитель отдела продаж.

Результатом работы ООО «СВ-Сервис» за 2013-2015 гг. явилось увеличение прибыли и рентабельности продаж. Однако выручка предприятия снизилась за исследуемый период. Анализ основных и оборотных средств показал, что за 2014-2015 гг. показатели обновления основных производственных средствснизились, предприятию необходимо более интенсивно обновлять материально-техническую базу. Коэффициент оборачиваемости активовсократился, что является отрицательной тенденцией

Анализ финансового состояния показал, что на конец 2015 года зависимость предприятия от внешних источников финансирования снизилась; предприятие платежеспособно; но наблюдается снижение деловой активности предприятия, о чем говорит рост продолжительности оборота оборотного капитала.

Оценивконкурентов ООО «СВ-Сервис» поосновнымхарактеристикамнапервомместеоказалсяООО«Мир шин»(91,3балла),которыйявляетсясамымсильнымконкурентом,навторомместеООО«Шина-НЗ»(86,1балл),натретьемместе ООО «СВ-Сервис». ООО «СВ-Сервис» уступаетсвоимнаиболеесильнымконкурентамнеболее7баллов.

Такимобразом,поитогаманализавыявленыследующиепроблемы,препятствующиеповышениюконкурентоспособностипредприятия:

-недостаточныйсобственныйопытработывсферерекламыпроизводимойпродукции;

-не используются современные интернет-технологии;

-отсутствиеслужбымаркетинга;

-отсутствие программ обучения сотрудников;

-неэффективная система стимулирования персонала.

В результате опроса экспертов мы сделали вывод, что по степени приоритетности решения на первом месте находится проблема - не используются современные интернет-технологии.

В настоящее время Интернет представляет собой один из самых активноразвивающихся средств информации. Создание сайта в Интернете обеспечивает новые возможности по расширению,информационной поддержке или рекламе бизнеса.Профессионально созданный сайт обеспечивает легкость его нахождения позапросам в поисковых системах, поскольку целевую аудиторию составляютпользователи, которые ищут конкретную информацию в Интернете. Постоянныйконтакт с клиентами и партнёрами позволяет оперативно реагировать на изменениярынка и проводить своевременную коррекцию. Кроме того, расходы на рекламу вИнтернете значительно ниже, чем в традиционных средствах.

Длярешенияуказаннойпроблемыпредложим два направления развития:

-создание сайта-визитки;

-создание сайта-витрины.

В результате сравнительного анализа мы сделали вывод, что наиболее приоритетнымявляется мероприятие –создание сайта-витрины.

После внедрения мероприятия конкурентоспособность ООО «СВ-Сервис» составляет 88,1 балл.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. №14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. №146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. N 230-ФЗ (с из. от 03.07.2016 N 354-ФЗ)
2. Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 N 402-ФЗ ( с изм. от 23.05.2016 [N 149-ФЗ](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_198201/c7f026b7764e8984216a49254aa592fda4abd50b/#dst100107))
3. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. от 03.07.2016 [N 360-ФЗ](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200729/30b3f8c55f65557c253227a65b908cc075ce114a/#dst100063))

Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций / Приказ ФСФО РФ от 23 января 2001 г. №16 "Об утверждении "Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций"

Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 452 с.

Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. - 2014. - №4. - С.25-38.

Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2014. - 288 с.

Бочарова Т. Как повысить конкурентоспособность организации? // Управление персоналом. - 2015. - №4. - С.38-39.

Гаврилова А.Н., Попов А.А. Финансы организаций (предприятий): учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2014. – 608 с.

Гусев И.А. Конкурентоспособность предпринимательских структур // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов.- 2015.- №4. – с.32-38.

Даниш А.Г. Роль устойчивости в проблеме повышения конкурентоспособности производственных систем // Экономические проблемы организации производственных систем и бизнес-процессов: Материалы IVМеждунар. науч.-практ. конф. – Новочеркасск,2013. – Ч.1. – С. 30-34.

Дорофеева Л.И. Менеджмент: конспект лекций.-М.: Эксмо,2011.–192с.

Захаров А.Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия. (Мировой опыт) // Внешнеэкономический бюллетень. - 2015. - №3. - С.3-6.

Еленева Ю.Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе «предпринимательское дело»: Дис. канд. техн. наук. – М., 2010. – 344 с.

Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности, -М., Проспект, 2011. – 512 с.

Королев С. В. Издержки производства в системе конкурентоспособности компании: зарубежный опыт и российская практика // Внешнеэкономический бюллетень. – 2015. - №6. – с. 13-18.

Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг. - Учеб. пособие. - М.: Юрайт-Издат, 2011. - 335 с.

Магометов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2014. - 294 с.

Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2015. – 268 с.

Плотицына А.В. Определение конкурентоспособности предприятия // Консультант директора. – 2015. – № 22. – С. 17–29.

Семёнова А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. - 6-е изд., пераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 556с.

Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и зарубежем. - 2010. - №4. - С.24-26.

Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 573 с.

Филосова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: Учеб.пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 271с.

Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятия: менеджмент и анализ: Учебное пособие. - 2-е изд., испр.идополн. - М.:ИНФРА - М, 2011. – 479с.

ПРИЛОЖЕНИЯ