

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Каждая компания во время своей работы попадает в разные критические обстоятельства, с которыми необходимо справиться, чтобы бизнес развивался дальше. Полностью исключить такие случаи вряд ли удастся, т.к. государственная экономика нестабильна, и любой фирме придется отвоевывать свое место на рынке, изобретая новые преимущества перед другими компаниями. Для сведения к минимуму затрат и издержек предприятия, применяется ситуационный анализ.

Степень разработанности проблемы. К сожалению, в настоящее время в научных трудах отечественных и зарубежных исследователей в области антикризисного управления, таких как В.С. Ефремов, Э.А. Уткин, В.П. Медведев, И. Ансофф, Б. Карлоф, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, К. Боумен и др., а также в аналитических справочниках для российского бизнеса основное внимание уделяется корпоративным антикризисным стратегиям. Рекомендации имеют достаточно общий характер и не учитывают отраслевую принадлежность предприятий.

Цель и задачи исследования. Целью данного исследования является особенности и содержание анализа деятельности предприятия (на примере Fisher Sports).

Исходя из цели исследования, необходимо решить следующий ряд задач:

1. изучить теоретические основы анализа деятельности предприятия;
2. проанализировать внешнюю, внутреннюю среду, финансовое и стратегическое состояние Fisher Sports;
3. разработать стратегии выхода предприятия из кризисного положения.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования было выбрано Fisher Sports, функционирующее на региональном рынке. Предметом исследования является система методов стратегического анализа и разработки антикризисной стратегии предприятий различных организационно-правовых форм собственности и видов деятельности.

Информационно-эмпирическая база исследования. Информационно-эмпирическую базу исследования составили официальные данные статистических сборников Госкомстата РФ, представленные в сети Интернет, фактические данные, характеризующее развитие ростовского рынка сельскохозяйственной техники, исследования, посвященные проблеме антикризисного управления российских и зарубежных исследователей, методические и нормативные издания, экспертные оценки и монографические исследования ученых.

Практическая значимость работы. В практическом плане результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством Fisher Sports для разработки и практической реализации антикризисной стратегии, а так же могут быть использованы руководителями других компаний, работающих на региональном рынке спортивного инвентаря, поскольку в работе учтены особенности его функционирования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИИ

Основные подходы к анализу в стратегическом управлении: процессный, системный, ситуационный

На сегодня выделяется **три подхода к управлению или подхода к менеджменту:**[\[1\]](#)

— **Процессный подход.**

— **Системный подход или системная концепция.**

— **Ситуационный подход.**

Рассмотрим подробнее эти подходы и их особенности.

Авторы процессного управления, по сути, продолжили идеи Файоля. Разница лишь в том, что они не разделяют части управления и само управление от организации, по их мнению, это все единое целое – **единый процесс управления.**

Основная заслуга данного подхода для современного менеджмента это формулировка базовых функций управления. Как отмечалось в предыдущей лекции таких функций 4 – планирование, организация, мотивация, контроль, и к этим

функциям добавляются связывающие процессы – коммуникации и принятие решений. Все вместе они образуют так называемый процесс управления или цикл менеджмента.[2]

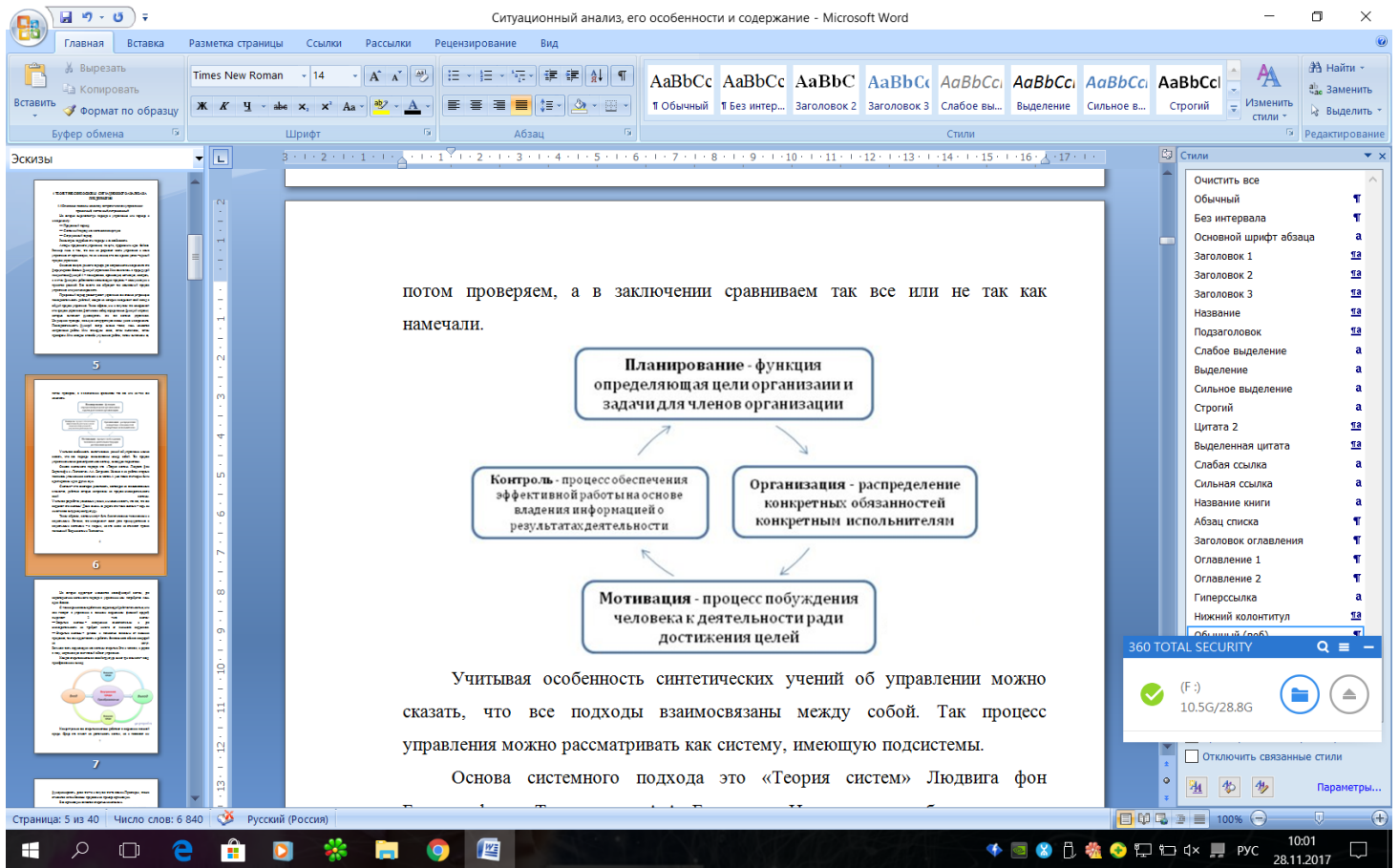


Рисунок 1 - Процессный подход управления[3]

Основа системного подхода это «Теория систем» Людвиг фон Бергаланфи и «Тектология» А.А. Богданова. Именно в их работах впервые появилось упоминание о системах и их частях. А уже позже эти теории были адаптированы и для других наук.[4]

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, действия которых направлены на процесс жизнедеятельности всей системы.[5]

Таким образом, системы могут быть биологическими техническими и социальными. Логично, что менеджмент имеет дело преимущественно с социальными системами – с людьми, но это никак не отменяет прочих положений Теории систем и Тектологии.

На сегодня существует множество классификаций систем, для характеристики системного подхода в управлении нам потребуется лишь одна базовая.

С точки зрения взаимодействия с окружающей действительностью, или как говорят в управлении с внешним окружением (внешней средой) выделяют 2 типа систем:

— **Закрытые системы** – совершенно самостоятельны и для жизнедеятельности не требуют ничего от внешнего окружения.

— **Открытые системы** – целиком и полностью зависимы от внешних процессов, так как существовать и работать без взаимного обмена со средой не могут.

Большая часть окружающих нас системы открытые. Это и человек, и дерево в лесу, и организация как главный объект управления.

Каждая открытая система в своей структуре имеет три элемента – **вход, преобразование и выход.**

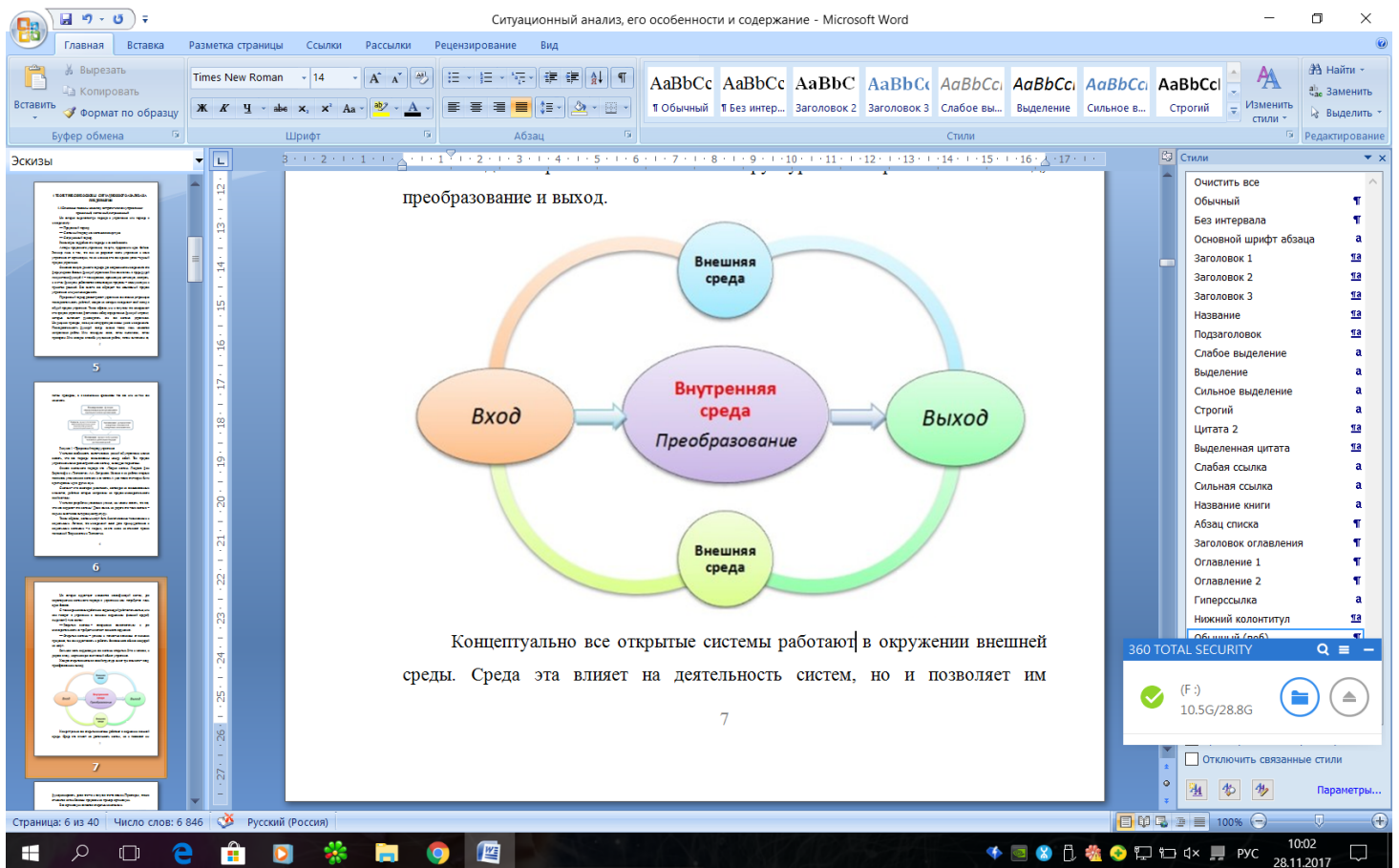


Рисунок 2 – Системный подход в управлении[6]

Концептуально все открытые системы работают в окружении внешней среды. Среда эта влияет на деятельность систем, но и позволяет им функционировать, давая что-то и получая что-то взамен. Проследим, что же относится к этим базовым процессам на примере организации.

Все организации являются открытыми системами.[\[7\]](#)

Системная концепция раскрывает основы функционирования организации и других систем, она говорит о том, что все системы в условиях внешнего окружения развиваются. Но вот процессы этого развития могут быть разнообразны, и на них могут влиять множество факторов и ситуаций.

Ситуационная концепция одна из самых поздних концепций в менеджменте. Ситуационный подход не отменяет действия процессной и системной концепций. Наоборот учитывая их и основываясь на них, позволяет использовать свои преимущества для повышения качества управленческих процессов.[\[8\]](#)

Основа ситуационного подхода это ситуация. Ведь в деятельности организации случаются разные события. И не все эти события можно решить при помощи знаний управленческой науки. Именно в этом и кроется особенность системной концепции – **использовать под разные ситуации достижения тех наук, которые применимы в данном конкретном случае.**[\[9\]](#)

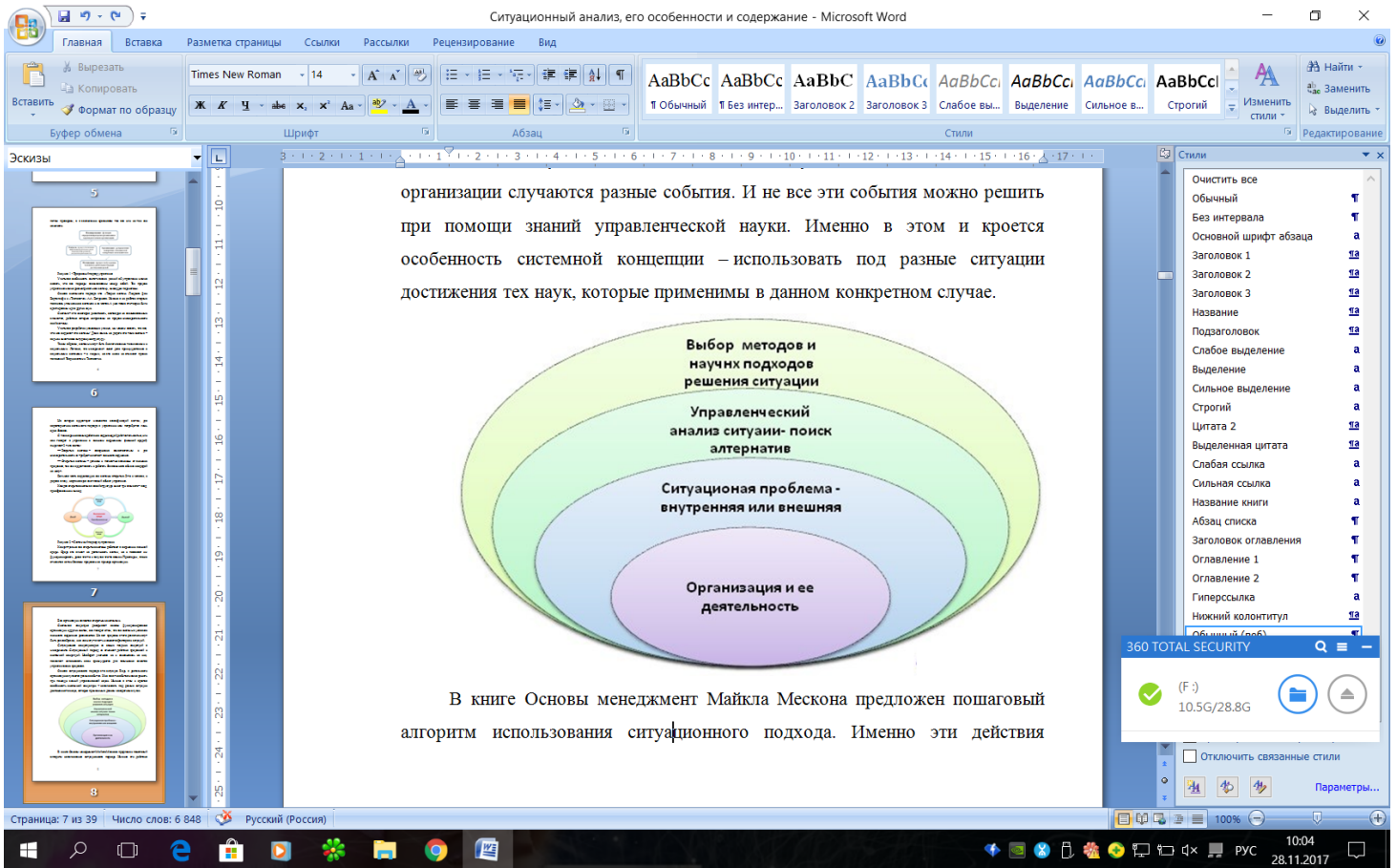


Рисунок 3 – Ситуационный подход в управлении[10]

В книге Основы менеджмент Майкла Мескона предложен пошаговый алгоритм использования ситуационного подхода. Именно эти действия позволят повысить эффективность управленческого процесса и решить сложные ситуации.

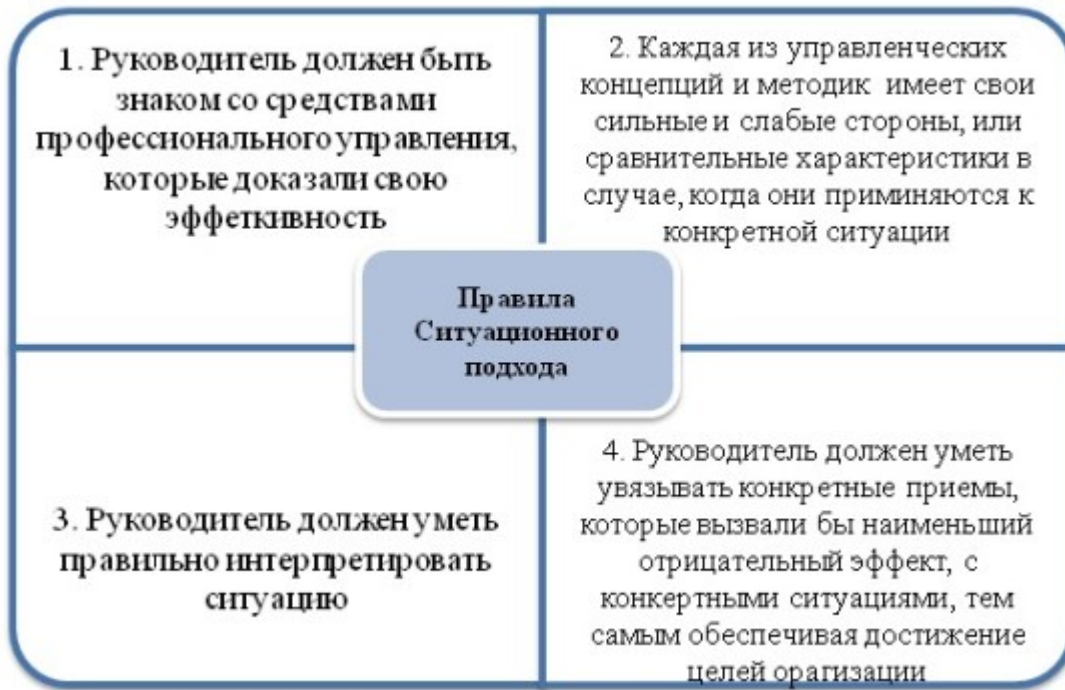


Рисунок 4 – Правила ситуационного подхода[11]

На процесс качественного решения ситуаций влияет эффективно проведенный анализ. А на результаты анализа значительное влияние оказывают переменные, появляющиеся в каждой ситуации.

Ситуационные переменные очень разнообразны и зависят от показателей времени, экономических, политических процессов, научного прогресса и многих других элементов. Чем точнее определены эти переменные, тем проще проводить анализ и использовать разные методы управления.

1.2 Ситуационный анализ: понятие, цель и особенности

Каждая компания во время своей работы попадает в разные критические обстоятельства, с которыми необходимо справиться, чтобы бизнес развивался дальше. Полностью исключить такие случаи вряд ли удастся, т.к. государственная экономика нестабильна, и любой фирме приходится отвоевывать свое место на рынке, изобретая новые преимущества перед другими компаниями. Для сведения к минимуму затрат и издержек предприятия, применяется ситуационный анализ.

Ситуационным анализом называют оценку вероятных перемен в работе компании, с учетом воздействия внешних условий, которые никак не контролируются руководством организации. Является обширным исследованием работы компании с точки зрения производства и коммерции, а также внешних факторов в конкретный временной промежуток. Данный вид анализа позволяет оценить перемены на рынке, описать итоги деятельности фирмы и выработать правильную стратегию на будущее.

Использование такого способа анализа помогает компании быстро отвечать на рыночные изменения, повышение уровня конкуренции, динамику цен, снижение качества продукции или ухудшение иных критериев производства.[\[12\]](#)

Основой метода является конкретная ситуация, а не динамика определенных факторов извне или внутри предприятия. Иначе говоря, это комплекс обстоятельств, оказывающих в настоящее время влияние на компанию. Применяя такой способ, администрация фирмы способна создать несколько стратегий, в зависимости от развития рынка, благодаря чему реакция на любые перемены будет адекватной, а управление компанией в разных обстоятельствах принесет положительные результаты.

Ситуационный анализ осуществляется как для создания новых стратегических приемов, так и для усовершенствования тех, что уже есть. Такой анализ нужно производить постоянно, чтобы достоверно знать уровень конкурентоспособности фирмы, иметь представление о ресурсах и угрозах конкурентов, а также оценивать все категории потребителей. Итак, указанным способом анализируются данные обо всех рыночных субъектах: изготовителях, поставщиках, клиентах, продукции.[\[13\]](#)

Именно на основе изучения рынка выявляются решающие условия и составляется более детальный прогноз развития предприятия. Стратегия, основанная на таком виде анализа, может быть выстроена так, что все недостатки фирмы превратятся в ее достоинства.

Задача ситуационного анализа: выявить круг потребителей, охарактеризовать их, узнать их потребности относительно данной продукции, оценить рыночную емкость и быстроту развития, узнать, какие товары и фирмы являются конкурентами.[\[14\]](#)

Затем осуществляется **анализ конкурентов**. Его суть заключается в обозначении стратегии, тактики, перспектив, достоинств и недостатков фирм-соперников. Чтобы анализ был более результативным, нужно иметь в виду как действующих,

так и возможных конкурентов и стремиться как можно точнее прогнозировать варианты их развития и уровень воздействия на рассматриваемую фирму. Ключевой целью данного метода является выявление будущей конкурентской стратегии, чтобы составить собственный верный план действий на рынке.

Ситуационный анализ, как и другие виды оценки перспектив фирмы, предполагает наличие разных технологий и методик. К ним относятся, например, метод оценок экспертов и так называемый «мозговой штурм». Используя такие приемы, можно разработать нестандартное решение проблемы, и подобрать единственную технологию, подходящую к определенным обстоятельствам.[\[15\]](#)

Итогом маркетингового анализа ситуаций, применяемого ко всему производственному процессу компании, должно стать возникновение новых идей и задач, создание и оценка методов их решения, разработка стратегий и деятельность руководителей фирмы по их реализации. Этот метод может быть применен только под личным контролем гендиректора предприятия.

1.3 Методика проведения анализа деятельности предприятия

Проведение анализа слабых и сильных сторон организации показывает характер исследования внутренней среды организации. Внутренняя среда организации, несомненно, включает в себя несколько составляющих. Каждая, из которых имеет набор важнейших процессов, а также элементов организации, состояние которых в сумме устанавливает потенциал и возможности, которые имеются у организации. Без всякого сомнения, внутренняя среда организации содержит в себе финансовую, маркетинговую, производственную, а также конечно, кадрово-организационную составляющую.[\[16\]](#)

Таким образом, если культура организации четко не проявляется, то проведение её анализа на формальной основе будет более чем затруднено. Однако, в сущности вполне можно постараться экспертно по обозначенной форме оценить некоторые факторы, например: наличие или отсутствие миссии, которая способствует объединению деятельности сотрудников в организации; наличие или отсутствие некоторых совокупных ценностей; чувство гордости за организацию; система мотивации, которая четко привязана к результатам работы сотрудников; психологический климат в коллективе и т. д.

Действительно, метод SWOT-анализа предусматривает для начала обнаружение слабых и сильных сторон и, следовательно, как угроз, так и возможностей в анализируемой организации, а далее необходимо определить связи между ними,

для дальнейшего возможного использования их для установления стратегий организации.[\[17\]](#)

Разумеется, прежде всего, с учетом определённой ситуации, в которой находится организация, составляется список сильных и слабых её сторон, а также непременно, список угроз и возможностей.

Безусловно, в дальнейшем между ними устанавливается связь. Именно для этого составляется SWOT матрица. Очевидно, что слева указываются два раздела (сильные и слабые стороны организации), в которые, разумеется, вносятся все без исключения, найденные на первом этапе анализа слабые, а также сильные стороны организации. Следовательно, в верхней части матрицы таким же образом обозначаются два раздела (возможности и угрозы организации), в которые также вносятся абсолютно все найденные возможности и угрозы организации.[\[18\]](#)

Конечно для того, чтобы успешно применить методологию SWOT очень важно уметь не только раскрыть угрозы и возможности организации, но и также постараться оценить их, насколько ценным для ориентации считается учет в стратегии её поведения каждой из выявленных возможностей и угроз.

Для того чтобы оценить возможности применяется метод позиционирования каждой определённой возможности на матрице возможностей. Матрицу заполняют таким образом, чтобы видеть наглядно как вероятность использования возможностей, так и влияние возможностей на организацию

По существу, эта матрица устанавливается таким образом, что сверху укладывается мера влияния возможности на деятельность исследуемой организации, и выражается влиянием возможности как: сильное, умеренное, малое; сбоку же — возможность того, что организация использует данный шанс (высокая, средняя, низкая). Десять полей возможностей, которые получены внутри матрицы, имеют различное влияние и значение для организации. В самом деле, возможности, которые отражаются на полях «ВС», «ВУ» и «СС», имеют огромное значение для организации, следовательно, их надо обязательно использовать. Однако, те возможности, которые попадают на поля «СМ», «НУ» и «НМ», руководством организации могут не рассматриваться серьезно, так как почти не заслуживают внимания. То, что попадает на остальные поля, то эти возможности, руководством должны быть рассмотрены и по ним организация может принять положительное решение по их использованию и применению, при условии, что у организации имеется достаточное количество ресурсов.[\[19\]](#)

Весьма схожая матрица составляется и для оценки угроз, рассмотрим ее в таблице 1.

Таблица 1 - Матрица угроз[20]

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Средняя	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низкая	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Большую опасность для организации представляют угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют собой очень и требуют оперативного и обязательного устранения. Также должны быть учтены высшим руководством и устранены в первоочередном порядке угрозы, которые попадут на поля «ВТ», «СК» и «НР». В частности, угрозы которые находятся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», требуют внимательного и ответственного подхода к устранению.[21]

Несомненно, для проведения анализа среды также можно воспользоваться методом составления её профиля. Вполне этот метод уместно применять для составления профиля макроокружения, а также, следовательно, для окружения и внутренней среды. По сути, при помощи метода составления профиля среды, появляется возможность оценить относительную ценность для организации отдельных определенных факторов.[22]

В дальнейшем, все три экспертные оценки перемножаются, следовательно, выходит интегральная оценка, которая показывает степень ценности данного фактора для организации.[23] В итоге, по данной оценке у руководства возникает возможность составить заключение, о наиболее важных факторах среды, которые имеют важное значение и влияние на деятельность организации, и без сомнений,

заслуживают серьезного внимания, а также какие факторы не так важны.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ Fisher Sports

2.1 Общая характеристика Fisher Sports

Fisher Sports является представителем на территории России ряда ведущих европейских и американских производителей лыжного инвентаря и производит прямые поставки спортивного инвентаря со складов заводов. Всегда в наличии широкий спектр лыж, ботинок для лыж, сноубордов и прочее, которые Вы можете получить на любом из складов, расположенных в удобном месте на транспортных развязках.

Fisher Sports обладает эксклюзивными правами на поставку продукции выпускаемой под брендом FISHER. Данная продукция производится под контролем компании Fisher Sports на заводах в Турции, Индии и Канаде.

Fisher Sports имеет широкую сеть поставщиков спортивного инвентаря, что позволяет предоставлять клиентам лучшие условия: быстрые сроки и качество.

Организационная структура Fisher Sports может быть охарактеризована как линейно-функциональная.

Отдел сбыта предприятия занимается поиском клиентов и заключением контрактов, производением взаиморасчетов и обеспечением сервисного обслуживания техники. Однако, данное направление деятельности имеет узкую направленность и можно отметить, что поиск новых рынков сбыта и клиентов осуществляется медленно.

Маркетинговая деятельность в компании осуществляется только в направлении реализации рекламной деятельности уже существующего ассортимента. Отдел маркетинга встроен в структуру Отдела сбыта и не играет решающего значения при обновлении ассортимента и инновационной активности.

Организационная структура управления приведена на рисунке 5.

Рисунок 5 - Организационная структура Fisher Sports

В данной организационной структуре не выделен отдел маркетинга, так как маркетинговые функции осуществляют частично специалисты сбыта. Соответственно организационная структура противоречит стратегическим перспективам развития предприятия.

2.2. Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансового состояния предприятия проведем по средствам анализа состава и структуры имущества Fisher Sports и источников его формирования за 2015-2017 гг.

Таблица 2 - Анализ состава и структуры имущества Fisher Sports и источников его формирования за 2015-2017 гг.

Виды активов	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонения (+/-)		2017/2016
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	
1.Внеоборотные активы, всего	509	59,53	988	70,47	1330	71,89	479	10,94	34,2
в том числе: 1.1. основные средства	446	87,62	925	93,62	1301	97,82	479	6,00	37,6
1.2.финансовые вложения	29	5,70	29	2,94	29	2,18	0	-2,76	0
1.3. отложенные налоговые активы	34	6,68	34	3,44	0	0,00	0	-3,24	-34,2

2.Оборотные активы	346	40,47	414	29,53	520	28,11	68	-10,94	100
2.1.Запасы	126	36,42	108	26,09	370	71,15	-18	-10,33	262
2.2.Дебиторская задолженность	73	21,10	102	24,64	99	19,04	29	3,54	-3
2.3.Финансовые вложения	97	28,03	97	23,43	46	8,85	0	-4,60	-51
2.4.Денежные средства	6	1,73	13	3,14	5	0,97	7	1,41	-8
2.5.Прочие оборотные активы	44	12,72	94	22,71	0	0,00	50	9,99	-94
Итого	855	100	1402	100	1850	100	547	0	448
1.Капитал и резервы, всего	183	21,40	198	14,12	194	10,49	15	-7,28	-4
в том числе: 1.1. уставный капитал	10	5,46	10	5,05	10	5,15	0	-0,41	0
1.2.нераспределенная прибыль (убыток)	173	94,54	188	94,95	184	94,85	15	0,41	-4
2.Долгосрочные обязательства, всего	380	44,44	795	56,70	1386	74,92	415	12,26	592

В том числе:									
2.1.заемные средства	380	100,00	795	100,00	1385	99,93	415	0,00	590
2.2.отложенные налоговые обязательства	0	0,00	0	0,00	1	0,07	0	0,00	1
3.Краткосрочные обязательства, всего	292	34,15	409	29,17	270	14,59	117	-4,98	-13
В том числе:									
3.1.заемные средства	16	5,48	187	45,72	80	29,63	171	40,24	-10
3.2.кредиторская задолженность	276	94,52	222	54,28	190	70,37	-54	-40,24	-32
Итого	855	100	1402	100	1850	100	547	0	448

Таким образом, на основании анализа представленного в вышеприведенной таблице, можно сделать следующие выводы. В Fisher Sports наблюдается увеличение валюты баланса на 547 тыс. руб. в 2016 году по сравнению с 2015 годом и на 448 тыс. руб. в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

В 2017 году структура оборотных активов предприятия имеет следующий вид – запасы – 71,15%, дебиторская задолженность – 19,04%, денежные средства – 0,97%, финансовые вложения – 8,85%.

В пассиве баланса наибольшая доля принадлежит заемному капиталу: в 2016 году его доля составляет 85,88%, а в 2017 году 89,51%. Доля собственного капитала в 2015 году составляла 21,40%, в 2017 году 10,49%. Также стоит отметить влияние на произошедшие изменения таких внутренних факторов как изменение организационной структуры предприятия.

В целом, говоря о структуре актива баланса можно сказать, что она является удовлетворительной, хотя и недостаточно ликвидной и содержит в себе

определенные диспропорции.

В таблице 6 представлен анализа финансового положения Fisher Sports за период 2015-2017 гг.

Исходя из данных таблицы 3 можно сказать, что коэффициент абсолютной ликвидности, показывает какая часть краткосрочной задолженности может быть покрыта наиболее ликвидными активами - денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями, на конец 2017 года показатель составил 1,56 (рекомендованное значение 0,2 - 0,5).

Таблица 3 - Анализ финансового положения Fisher Sports за период 2015-2017 гг.
[\[24\]](#)

Наименование показателя	Порядок расчета	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения (+/-)		Темп прироста 2017/2015, %
					2016/2015	2017/2016	
1. Коэффициент текущей ликвидности	стр. 1200 / 1500	1,18	1,01	1,93	-0,17	0,92	63,56
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	стр. (1240+1250)/1500	0,76	0,50	1,56	-0,26	1,06	105,26
3. Коэффициент автономии	стр. 1300 / 1700	0,21	0,14	0,10	-0,07	-0,04	-52,38
4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	стр. 2110/стр.1200	22,85	17,79	9,38	-5,06	-8,41	-58,95

5. Коэффициент оборачиваемости активов	стр. 2110 /стр.1600	9,25	5,25	2,64	-4,0	-2,61	-71,46
6. Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	стр. 1200- 1500	54	5	250	-49	245	362,96
7. Чистые активы, тыс. руб.	стр. (1600 – зад.участников по взносам в уст. капитал) – 1400 - (1500 -1530)	183	198	194	15	-4	6,01
8. Рентабельность оказанных услуг	стр.2400 / стр. 2110	0,42	0,35	0,34	-0,07	-0,01	-19,05
9. Рентабельность активов	стр. 2400/ стр. 1600	3,89	1,81	0,91	-2,08	-0,9	-76,61
10. Рентабельность собственного капитала	стр. 2400/ стр. 1300	18,15	12,84	8,68	-5,31	-4,16	-52,18

Коэффициент автономии (финансовой независимости), определяет степень независимости организации от внешних источников финансирования и характеризует долю собственных средств в балансе организации. На исследуемом нами предприятии по итогам 2017 года он составил 0,10 (нормативное значение от 0,5 до 0,8).

Доля собственного капитала в балансе предприятия уменьшилась в 2017 году по сравнению с 2015 годом с 21% до 10 %. Таким образом, за исследуемый период в Fisher Sports наблюдается тенденция к увеличению использования заемного капитала.

Рентабельность оказанных услуг, отражающая долю чистой прибыли в объеме продаж, составила 34 %.

Рентабельность собственного капитала Fisher Sports, определяющая эффективность использования вложенных в организацию средств уменьшилась на 52,18%, что является отрицательным фактом.

Отрицательным в работе Fisher Sports за исследуемый период является уменьшение оборачиваемости всех активов, что отражает незначительное снижение деловой активности организации.

Определение уровня прибыли организации от продвижения услуг в Fisher Sports за период с 2015-2017 гг.

Таблица 4 - Расчет показателей уровня конкурентоспособности организации продвижения товаров в Fisher Sports за период с 2015-2017 гг. [\[25\]](#)

Показатели	Порядок расчета	Изменение (+/-)				
		2015 год	2016 год	2017 год	2016/2015 гг.	2017/2016 гг.
1. Прирост прибыли от продаж, %	Тпр стр.2400	-	- 14,99	- 28,86	-	-13,87
2. Рентабельность продаж	стр.2200/стр.2110	0,51	0,47	0,5	-0,04	0,47
3. Коэффициент эффективности использования материальных запасов	стр.2200/стр.1210	32,02	31,76	6,59	-0,26	31,76

4. Коэффициент эффективности использования средств рекламы и стимулирования сбыта	стр. 2200/ стр.2350	32,8	29,07	10,38	-3,73	29,07
---	------------------------	------	-------	-------	-------	-------

Приведенные в таблице 4 результаты показывают, что уровень конкурентоспособности организации продвижения товаров в исследуемой организации в 2017 году был наиболее низким по сравнению с 2015 и 2016 гг.

Так в период с 2016 по 2017 гг. повысился уровень рентабельности продаж, что было обусловлено, прежде всего, повышением конкурентоспособности товаров, как по цене, так и по качеству, присутствием платежеспособных потребителей, а также развитием сбытовой политики организации.

Снижение эффективности использования материальных запасов с 32,02 руб. в 2016 г. до 6,59 руб. в 2017 г. объясняется значительным увеличением объема запасов в организации, что свидетельствует о затоваривании склада. В свою очередь стоит отметить, что профессиональная деятельность Fisher Sports требует постоянного наличия оборудования и различного вида спортивного инвентаря для осуществления бесперебойной работы.

Эффективность использования рекламы и средств стимулирования сбыта в период с 2016 по 2017 гг. сократилась вдвое, так как в данный период рекламная кампания Fisher Sports практически не осуществлялась.

В целом в процессе анализа состава, структуры и динамики прибыли в Fisher Sports было выявлено, что в структуре актива баланса можно сказать, что она является удовлетворительной, хотя и недостаточно ликвидной и содержит в себе определенные диспропорции.

По всем видам прибыли предприятие с 2015 по 2017 гг. получило прибыль, наблюдалась тенденция к уменьшению чистой прибыли, но в целом финансовое положение Fisher Sports можно охарактеризовать как стабильно положительное.

Таким образом, учитывая все положительные и отрицательные тенденции экономической деятельности организации, Fisher Sports по результатам 2017 года планирует увеличить размер чистой прибыли, а также повысить рентабельность

организации по сравнению с 2017 годом. Для этого потенциала работников системы управления достаточно для реализации имеющихся возможностей организации. А именно, организации необходимо уделить внимание политике продвижения товаров на рынок, уровню цен и необходимости проведения рекламной кампании.

2.3. Ситуационный анализ предприятия

Ситуационный анализ начнем с исследования перспектив развития продуктового портфеля и рекламных усилий предприятия.

Для этого необходимо вычислить текущие показатели методики, построить матрицу БКГ, выявить стратегически непривлекательные товары и исключить их из выпуска, а затем, пересчитав показатели, построить новую матрицу БКГ.

Для определения перспектив развития продуктового портфеля и рекламных усилий используем матрицу BCG (рисунок 6).[\[26\]](#)

Звезда Знак вопроса

Лыжи Шины

Дойная корова Собака

Рисунок 6 - Матрица BCG

Исходя из данного сегментирования продуктового портфеля очевидно, что основная доля в ассортименте принадлежит подшипникам. Однако в связи консервативности и рынка и насыщенной емкости дальнейшее развитие продаж не предполагается. Однако, на рынке машиностроения есть перспективы для занятия значительной доли рынка.

Для оценки конкурентоспособности Fisher Sports были выбраны 10 показателей, которые использованы в качестве критериев оценки факторов конкурентоспособности предприятия. Каждому из критериев присвоен коэффициент относительной значимости, характеризующий степень влияния критерия на конкурентоспособность предприятия. Для каждого критерия

конкурентоспособности установлена шкала оценок, используя диапазон от 1 до 10. Самая низкая оценка - 1, самая высокая - 10. В таблице 16 приведена оценка уровня конкурентоспособности Fisher Sports в сравнении с предприятиями - конкурентами. Каждый критерий для всех предприятий оценен в баллах, которые получены перемножением оценки и коэффициента значимости.

Таблица 5 - Оценка уровня конкурентоспособности ООО Fisher Sports среди ближайших конкурентов

Показатели конкурентоспособности	Коэф. значимости	ЗАО «Фетип»		ОАО «Машторг»		ООО «Форторг»		Fisher Sports		ЗАО «ВСП АВИ»	
		оценка	баллы	оценка	баллы	оценка	баллы	оценка	баллы	оценка	баллы
Качество и потребительские преимущества	15	5	75	5	75	5	75	5	75	5	75
Доля рынка	5	8	40	6	30	5	25	4	20	2	10
Ассортимент	5	9	45	7	35	6	30	6	30	6	30
Эффективность каналов сбыта	5	9	45	7	35	6	30	6	30	5	25
Эффективность рекламы и стимулирования сбыта	10	8	80	6	60	6	60	3	30	4	40
Финансовые ресурсы	10	4	40	6	60	5	50	5	50	4	40

Производственные возможности	10	5	50	4	40	4	40	6	60	4
Репутация у потребителя	10	6	60	6	60	5	50	5	50	5
Возможности ценовой конкуренции	15	4	60	4	60	4	60	4	60	4
Инновации	15	3	40	3	45	4	60	4	60	4
Итого:	100	X	535	X	500	X	480	X	465	X

По данным таблицы 8 видно, что Fisher Sports занимает четвертое место в оценке факторов конкурентоспособности. Конкурентоспособность обеспечивается в основном за счет производственных возможностей, инноваций и возможностей ценовой конкуренции.

Используя данные таблицы 5 построим многоугольник конкурентоспособности компании по отношению к двум главным конкурентам (рис. 7).

Рисунок 7 - Многоугольник конкурентоспособности Fisher Sports [\[27\]](#)

На построенном многоугольнике хорошо видно, что своим конкурентам компания проигрывает по таким позициям, как количество постоянных клиентов, рекламное продвижение и по усилиям, направленным на формирование имиджа.

Делая вывод о конкурентоспособности компании Fisher Sports можно отметить, что интенсивность конкурентов довольно значительна, но продукция, реализуемая компанией, достаточно конкурентоспособны. Однако рынок сбыта может быть увеличен для дальнейшего прибыльного существования Fisher Sports, так как возможности предприятия это не только позволяют, но и необходимы.

Таким образом, резервами увеличения конкурентоспособности ООО Fisher Sports является использование средств стимулирования сбыта и комплекса продвижения для повышения известности организации на рынке (участие в выставках, ярмарках,

продвижение в сети интернет). Кроме того, важным условием является расширение ассортимента продукции ориентированного на обычного обывателя.

2.4. Анализ стратегической деятельности на предприятии

Анализируя все вышеуказанное, используя PEST-анализ, проведем обобщение сущности стратегической деятельности Fisher Sports (Табл. 6).

Таблица 6 - PEST-анализ Fisher Sports [28]

Факторы внешней среды	Относительная значимость влияния фактора			Относительная значимость фактора
	По времени	По типу	По динамике	
Политические	Изменение положения России на международной арене	Изменения во властной структуре	Благоприятные условия для развития промышленности	Увеличение спроса на продукцию российского производства
Экономические	Потребительский спрос на технику и оборудование увеличивается	Сокращение импорта техники иностранного производства	Рост спроса на российскую продукцию	Динамика изменений в экономике

Социальные	Изменение уровня образа жизни	Изменение расходов и доходов населения	Обеспечение предприятия рабочей силой, квалифицированными кадрами.	Изменение базовых ценностей
Технологические	Новые технологии	Разработка инновационных - продуктов		Новые продукты
Правовые	Изменение законодательства	-	Государственная промышленная политика	Программа Ростова-на-Дону области "О содействии развитию промышленности"
Экологические	Ухудшение экологии	-	Увеличение выбросов в окружающую среду	Увеличение загрязнения окружающей среды

Таким образом, PEST-анализ демонстрирует высокий уровень влияния на развитие Fisher Sports со стороны таких внешних факторов как политический, социальный, экологический, технологический и экономический. Далее рассмотрим структуру и влияние внутрикорпоративных факторов.

К факторам, влияющим на конъюнктуру рынка, относятся партнеры, конкуренты, потребители и деятельность профсоюзов (их еще называют факторами внешней среды прямого воздействия). Относительно профсоюзов, то следует отметить, что в фирме Fisher Sports профсоюз не действует, поэтому и влияние этого фактора отсутствует.

Далее используем модель пяти рыночных сил М.Портера на основе проведенного ранее факторного анализа (таблица 7).[\[29\]](#)

Таблица 7 - Анализ пяти конкурентных сил Портера

Конкурентная сила	Fisher Sports
Появление продуктов заменителей	
Сравнение цены и качество	Приблизительно одинаковый уровень цен и качества. У каждого предприятия по данному аспекту есть свои минусы, но при этом есть и свои плюсы, которые позволяет находиться двум конкурирующим предприятиям на одном уровне.
Уровень восприятия дифференциации продукта	Зависит от страны производства. К зарубежным производителям более высокое доверие.
Угроза появления новых конкурентов (игроков)	Минимальная
Стоимость бренда	Низкая стоимость бренда по сравнению с более сильными конкурентами.
Процент занятости ниши рынка	Не выше 12%
Рыночная власть поставщика	Высокая
Уровень поставщиков	Лучшие отечественные и зарубежные поставщики

Наличие поставщиков заменителей	При замене поставщика товары либо такого же уровня качества, либо более высокого
Рыночная власть покупателей	Высокая
Количество потребителей	АКБ – 240-260 клиентов
Наличие системы скидок	Наличие гибкой системы скидок для постоянных клиентов
Доступность информации для потребителей	Наличие рассылки для постоянных клиентов на электронную почту, информация на сайте
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень конкуренции на основании ценового дифференцирования
Количество конкурентов	Не более 10
Неценовая конкуренция в инновациях	Инновации разрабатываются на предприятии, но редко внедряются.
Уровень затрат на рекламу	По остаточному принципу, если есть бюджет.
Амбиции и цели генеральных директоров	Получение прибыли. Быть в пятерке лучших производителей.

Таким образом, на предприятие в большей степени оказывают влияние такие факторы, как влияние поставщиков и потребителей, конкуренция со стороны лидеров рынка, уровень инновационной активности.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО АНАЛИЗУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Fisher Sports

3.1 Рекомендации по устранению негативных сторон предприятия, выявленных в процессе анализа деятельности

В целях повышения результатов финансово-хозяйственной деятельности необходимо принимать меры по увеличению объемов продаж, итак, наметим основные методы:[\[30\]](#)

1. Максимальное снижение потерь при транспортировке и хранении.
2. Снижение остатков товарно - материальных ценностей на складе.
3. Рационализация связей с поставщиками с использованием жестких законов и требований рыночной экономики, что сведет к минимуму производственные запасы и остаток продукции на складе. Прежде всего, необходимо больше внимания уделять повышению скорости движения оборотных средств, сокращению всех видов запасов, добиваться максимально быстрой продаже квартир.
4. Расширение ассортимента продукции ориентированного на обычного обывателя.
5. И наконец, самый важный фактор - повышение конкурентоспособности товаров, путем использования средств стимулирования сбыта и комплекса продвижения для повышения известности организации на рынке (участие в выставках, ярмарках, продвижение в сети интернет).

Выполнение этих предложений значительно повысит эффективность использования финансов на предприятии, что значительно увеличит прибыль предприятия.

По данным анализа финансового состояния предприятия, проведенного в рамках второй главы, видно, что Fisher Sports является компанией с не достаточно удовлетворительной структурой актива баланса, хотя и недостаточно ликвидной и содержит в себе определенные диспропорции.

На предприятии с 2015 по 2017 гг. наблюдается тенденция к уменьшению чистой прибыли Fisher Sports.

Таким образом, учитывая все положительные и отрицательные тенденции экономической деятельности организации, Fisher Sports по результатам 2017 года планирует увеличить размер чистой прибыли, а также повысить рентабельность организации по сравнению с 2017 годом. Для этого руководству анализируемого предприятия необходимо не только осваивать новые методы и технику управления, но и менять стратегию в целом.

Повышение финансово-экономической стабильности

Повышение ликвидности

Повышение эффективности

компании

деятельности компании

Повышение

Повышение

показателей

показателей

рентабельности

оборачиваемости

Рисунок 8 - Направления улучшения финансово-экономической деятельности предприятия[31]

Рассмотрим один из вариантов увеличения собственных средств за счет уменьшения объема дебиторской задолженности.

Таблица 6 - Динамика дебиторской задолженности

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка, тыс. руб.	4879	7363	7905
Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.	1443	6040	12048
Оборачиваемость ДЗ, раз.	96,6	24,1	12,4
Период оборачиваемости, (Пдз) дни	3,78	15,2	29,3

По полученным результатам можно сделать вывод, что оборачиваемость дебиторской задолженности в 2015 году составила 96,6 оборотов, в 2016 году - 24.1 оборот, в 2017 году - 12.4. Таким образом, период оборачиваемости дебиторской задолженности значительно снизился за три года в 7,8 раз. За анализируемый период у предприятия произошел рост выручки в 2017 г. на 10568 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, но одновременно произошло существенное увеличение суммы дебиторской задолженности в 2017 году.

Рассмотрим графически динамику дебиторской задолженности (рисунок 9).

Рисунок 9 - Динамика дебиторской задолженности

Выявленные проблемы одинаково актуальны, но согласно проведенной оценке финансово-экономической стабильности функционирования компании первоочередной задачей является оптимизация структуры активов.

В структуре активов компании основным направлением оптимизации является повышение показателей рентабельности, в частности, экономической рентабельности и рентабельности собственных средств. Повышение данных

показателей повышения уровня долевых возможно только при увеличении объемов получаемой компанией прибыли.

При этом следует учесть, что на конечный результат (продукцию) влияют две составляющие: внутренние организационно-экономические факторы и внешние, или рыночные условия.

Росту рентабельности компании содействует манипулирование тремя переменными, определяющими его рентабельность:[\[32\]](#)

- 1) ускорением товарооборачиваемости и рост продаж;
- 2) уменьшением массы издержек;
- 3) увеличением нормы рентабельности путем повышения цен.

3.3 Эффективность предложенных мероприятий

Как уже было отмечено выше, показатели рентабельности характеризуют степень эффективности деятельности компании. В поставленных рамках данного параграфа задач проведем оценку показателей рентабельности и предложим рекомендации по их повышению.

Рентабельность активов компании представляет собой отношение чистой прибыли к общей величине активов, тем самым, отражая степень прироста чистой прибыли на каждый вложенный в формирование активов рубль.[\[33\]](#)

$$\text{ЭР}_{2015} = 3204/855*100\% = 3,75\%,$$

$$\text{ЭР}_{2016} = 2572/1402*100\% = 1,84\%,$$

$$\text{ЭР}_{2017} = 1684/1850*100\% = 9,33\%.$$

Рентабельность активов, как видно из расчетов, за анализируемый период увеличилась и имеет нестабильную динамику, рассмотрим графически (рисунок 10).

Рисунок 10 – Экономическая рентабельность активов, %

Уровень экономической рентабельности высок, что свидетельствует об эффективности использования активов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодня выделяется **три подхода к управлению или подхода к менеджменту:**

- **Процессный подход.**
- **Системный подход или системная концепция.**
- **Ситуационный подход.**

Авторы процессного управления, по сути, продолжили идеи Файоля. Разница лишь в том, что они не разделяют части управления и само управление от организации, по их мнению, это все единое целое – **единый процесс управления.**

Основа системного подхода это «Теория систем» Людвиг фон Берталанфи и «Тектология» А.А. Богданова. Именно в их работах впервые появилось упоминание о системах и их частях. А уже позже эти теории были адаптированы и для других наук.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, действия которых направлены на процесс жизнедеятельности всей системы.

Ситуационная концепция одна из самых поздних концепций в менеджменте. Ситуационный подход не отменяет действия процессной и системной концепций. Наоборот учитывая их и основываясь на них, позволяет использовать свои преимущества для повышения качества управленческих процессов.

Основа ситуационного подхода это ситуация. Ведь в деятельности организации случаются разные события. И не все эти события можно решить при помощи знаний упра Итогом маркетингового анализа ситуаций, применяемого ко всему производственному процессу компании, должно стать возникновение новых идей и задач, создание и оценка методов их решения, разработка стратегий и деятельность руководителей фирмы по их реализации.

Во второй главе была представлена общая характеристика предприятия Fisher Sports, а так же был произведен расчет финансового состояния предприятия,

анализ внешней и внутренней среды, а также анализ стратегической деятельности Fisher Sports.

Учитывая все положительные и отрицательные тенденции экономической деятельности организации, Fisher Sports по результатам 2017 года планирует увеличить размер чистой прибыли, а также повысить рентабельность организации по сравнению с 2017 годом. Для этого потенциала работников системы управления достаточно для реализации имеющихся возможностей организации. А именно, организации необходимо уделить внимание политике продвижения товаров на рынок, уровню цен и необходимости проведения рекламной кампании. При применении новой стратегии деятельность организации будет являться более эффективной, что приведет к увеличению финансовых результатов.

Делая вывод о конкурентоспособности компании Fisher Sports можно отметить, что интенсивность конкурентов довольно значительна, но продукция, реализуемая компанией, достаточно конкурентоспособна. Однако рынок сбыта может быть увеличен для дальнейшего прибыльного существования Fisher Sports, так как возможности предприятия это не только позволяют, но и необходимы.

Таким образом, резервами увеличения конкурентоспособности ООО Fisher Sports является использование средств стимулирования сбыта и комплекса продвижения для повышения известности организации на рынке (участие в выставках, ярмарках, продвижение в сети интернет). Кроме того, важным условием является расширение ассортимента продукции ориентированного на обычного обывателя.

Третья глава посвящена совершенствованию стратегии выхода из кризисного положения, которая основана на анализе информации первых двух глав, включает рекомендации мероприятий финансового оздоровления предприятия, а также разработку антикризисной стратегии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994), (действующая редакция от 14.11.2017)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 2 ноября 2017 г. N 307-ФЗ (вступающие в силу со дня официального опубликования названного Федерального закона) // Российская газета -2017 -№ 255.

3. Об обществах с ограниченной ответственностью: федер. закон: [принят ГД ФС РФ 08 февраля 1998 г. №14-ФЗ: по состоянию на 02 января 2017 года]
4. Федеральный закон Российской Федерации от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" (действующая редакция от 29.12.2015)
5. Авдашева С.Б., Аронин В.А, Ахполов И.К. и др. Антикризисная экономика / под ред. А.Г. Цыганова. – М.: Логос, 2015. – 368с.
6. Андреев, П.М. Антикризисное управление / П.М. Андреев. - АПК: экономика, упр. – 2016. - N 9. - С. 69-73
7. Батасова, Е. О. Методология многокритериальной оптимизации финансовой устойчивости компании / Е.О. Батасова. - Упр. учет. - 2015. - N 4. - С. 28-35
8. Бельчицкий, А. В. Антикризисное регулирование / А.В. Бельчицкий. - Вестн. Белорусского гос. эконом. ун-та. - 2017. - N 2. - С. 55-60
9. Вершигора Е.Е. Менеджмент / под ред. Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 288 с.
10. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 5-е изд. – М.: Магистр, 2015. - 576 с.
11. Веселов, А. И. Оценка и формирование товарной политики на основе оборачиваемости запасов в целях повышения финансовой устойчивости и платежеспособности производственных компаний / А.И. Веселов. - Финансовый менеджмент. - 2017. - N 2. - С. 35-42
12. Галушкина, А.Б. Оценка финансовой устойчивости промышленного компании / А.Б. Галушкина. - Проблемы теории и практики упр. - 2015. - N 10. - С. 54-58
13. Голубков, Е. П. Основы маркетинга: Учебник. – 3-е изд. – М.: Финпресс, 2017. – 704 с.
14. Гришанов, Г.М. Оценка уровня финансовой устойчивости компании / Г.М. Гришанов. - Изв. вузов. Авиационная техника. – 2016. - N 1. - С. 58-60
15. Зарук, Н.Б. Управление финансовой устойчивостью компаний // Н.Б. Зарук. - АПК: экономика, упр. – 2016. - N 12. - С. 56-61
16. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. – К.: КНЭУ, 2015. - 527 с.
17. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие - 2-е изд. / Ш.Ш. Магомедов.- М.: Дашков и Ко, 2017. – 296 с.
18. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособность предприятия. – М.: Омега-Л, 2017. – 517с.
19. Макалов Г.Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия: Практ. пособие по качеству для руководителей и специалистов предприятий. –

- Тольятти: Аир-пресс, 2016. – 365с.
20. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: ИНОТЕХ, 2017. – 944 с.
 21. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Барсукова С.В.
Международный маркетинг: учеб. пособие / под ред. Н.И. Перцовского. - М.: Высшая школа, 2017. – 240 с.
 22. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с.
 23. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 170 с.
 24. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 312 с.
 25. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: Дело, 2016. – 448 с.
-
1. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Барсукова С.В.
Международный маркетинг: учеб. пособие / под ред. Н.И. Перцовского. - М.: Высшая школа, 2017. – 240 с. [↑](#)
 2. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. – К.: КНЭУ, 2015. - 527 с. [↑](#)
 3. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. – К.: КНЭУ, 2015. - 527 с. [↑](#)
 4. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с. [↑](#)
 5. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с. [↑](#)

6. Авдашева С.Б., Аронин В.А, Ахполов И.К. и др. Антикризисная экономика / под ред. А.Г. Цыганова. – М.: Логос, 2015. – 368с. [↑](#)
7. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. – К.: КНЭУ, 2015. - 527 с. [↑](#)
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент / под ред. Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 288 с. [↑](#)
9. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с. [↑](#)
10. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 5-е изд. – М.: Магистр, 2015. - 576 с. [↑](#)
11. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 312 с. [↑](#)
12. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. – К.: КНЭУ, 2015. - 527 с. [↑](#)
13. Гришанов, Г.М. Оценка уровня финансовой устойчивости компании / Г.М. Гришанов. - Изв. вузов. Авиационная техника. – 2016. - N 1. - С. 58-60 [↑](#)
14. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с. [↑](#)
15. Бельчицкий, А. В. Антикризисное регулирование / А.В. Бельчицкий. - Вестн. Белорусского гос. эконом. ун-та. - 2017. - N 2. - С. 55-60 [↑](#)
16. Вершигора Е.Е. Менеджмент / под ред. Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 288 с. [↑](#)

17. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Барсукова С.В.
Международный маркетинг: учеб. пособие / под ред. Н.И. Перцовского. - М.: Высшая школа, 2017. – 240 с. [↑](#)
18. Голубков, Е. П. Основы маркетинга: Учебник. – 3-е изд. – М.: Финпресс, 2017. – 704 с. [↑](#)
19. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 170 с. [↑](#)
20. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие - 2-е изд. / Ш.Ш. Магомедов.- М.: Дашков и Ко, 2017. – 296 с. [↑](#)
21. Андреев, П.М. Антикризисное управление / П.М. Андреев. - АПК: экономика, упр. – 2016. - N 9. - С. 69-73 [↑](#)
22. Макалов Г.Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия: Практ. пособие по качеству для руководителей и специалистов предприятий. – Тольятти: Аир-пресс, 2016. – 365с. [↑](#)
23. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с. [↑](#)
24. Вершигора Е.Е. Менеджмент / под ред. Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 288 с. [↑](#)
25. Вершигора Е.Е. Менеджмент / под ред. Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 288 с. [↑](#)
26. Веселов, А. И. Оценка и формирование товарной политики на основе оборачиваемости запасов в целях повышения финансовой устойчивости и платежеспособности производственных компаний / А.И. Веселов. - Финансовый менеджмент. - 2017. - N 2. - С. 35-42 [↑](#)

27. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. – К.: КНЭУ, 2015. - 527 с. [↑](#)
28. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана – М.: Республика, 2016. – 528 с. [↑](#)
29. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Барсукова С.В. Международный маркетинг: учеб. пособие / под ред. Н.И. Перцовского. - М.: Высшая школа, 2017. – 240 с. [↑](#)
30. Галушкина, А.Б. Оценка финансовой устойчивости промышленного компании / А.Б. Галушкина. - Проблемы теории и практики упр. - 2015. - N 10. - С. 54-58 [↑](#)
31. Зарук, Н.Б. Управление финансовой устойчивостью компаний // Н.Б. Зарук. - АПК: экономика, упр. – 2016. - N 12. - С. 56-61 [↑](#)
32. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: Дело, 2016. – 448 с. [↑](#)
33. Андреев, П.М. Антикризисное управление / П.М. Андреев. - АПК: экономика, упр. – 2016. - N 9. - С. 69-73 [↑](#)