

Содержание:

Введение

Основным критерием выживания предприятия в современных рыночных условиях является его умение адаптироваться к постоянно меняющейся конкурентной (внешней) среде. Особенно важен этот вопрос для крупных предприятий, на которых в силу сложности применяемых технологий, многоуровневой системы управления процесс конкурентоспособности весьма непрост. Для улучшения этого процесса необходим анализ и оценка проблем конкурентоспособности и выработка путей решения проблемы.

В связи с этим, актуальность темы курсовой работы очевидна: для того, чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо уметь реально оценивать и повышать конкурентоспособность своего предприятия.

Ввиду того, что проблемы управления предприятием в рыночной среде, подверженной внешним и внутренним изменениям, являются основными для увеличения отдачи от деятельности организации, в настоящее время им уделяется недостаточно внимания, так как руководство, вместо концентрации на основных видах проблем, распыляет свои силы, пытаясь охватить всю ситуацию целиком. Реакция на перемены в рыночной среде при этом носит моментный характер и во многих случаях отстаёт от ситуации, что приводит к дополнительным денежным потерям, нанося ущерб как финансовом так и в эмоциональном плане.

Изучению вопросов и проблем, связанных с конкурентоспособностью предприятия в изменяющихся условиях рыночной ситуации, в последнее время уделяется большое внимания.

Большое количество зарубежных и отечественных работ по данной проблеме, с созданием методик и систем конкурентоспособности предприятий в условиях меняющейся конкурентной среды, всё - таки полностью не отвечают на массу современных вопросов. Учитывая важность проблемы и то, что накопленные ранее опыт и методы специфичны или устарели, требуется дополнительное изучение и анализ ситуации, в котором находится предприятие, для нахождения более эффективных мер и действий, которые выведут организацию на новый

экономический уровень.

Целью курсовой работы является анализ видов конкурентоспособности предприятия в условиях меняющейся среды и разработка мероприятий, направленных на эффективное повышение конкурентоспособности предприятия во внешней среде.

Для этого необходимо:

- определить понятие конкурентоспособности и факторы, влияющие на её состояние;
- провести анализ факторов, влияющих на повышение конкурентоспособности;
- выявить основные недостатки, слабые стороны предприятия;
- оценить конкурентоспособность предприятия;
- определить тенденции развития, предложить мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является конкурентоспособность ООО «Агроторг».

Предмет исследования — факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия в рыночной среде.

Методами исследования являются: теоретический, сравнительный, логический, системный подход и другие общенаучные методы.

Методологическая основа исследования – фундаментальные теоретические положения зарубежной и отечественной экономической науки в сфере регулирования предпринимательства.

1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью

1.1. Основы теории конкуренции

Автором теории конкуренции в экономической теории считается А. Смит. Данная теория была обобщена в его работе «Исследование о природе и причине богатства народов», которая была написана ученым в 1776 году. Новизна теории А. Смита заключалась в следующем^[1]:

- ученому удалось сформировать определение конкуренции как соперничества, которое повышает цены при уменьшении предложения и наоборот, уменьшает цены при увеличении предложения;
- ученый сформировал главный принцип конкуренции – необходимо выпускать только ту продукцию, которая нужна рынку;
- разработал механизм конкуренции, который заключается в том, что при сокращении спроса на тот или иной товар в первую очередь трудности начинают испытывать предприятия, которые выпускают некачественную или очень дорогую продукцию;
- определил условия так называемой эффективной конкуренции, при которой должны присутствовать большое количество продавцов и покупателей, должен быть у всех участников рынка свободный доступ к информации о тех или иных товарах, равный доступ к ресурсам. Кроме того, А. Смитом отмечена невозможность каждого продавца влиять на изменение рыночной цены;
- разработал модель усиления и развития конкуренции.

Необходимо отметить, что именно Адаму Смиту удалось сформулировать понятие «абсолютного преимущества». Суть указанного понятия заключается в том, что экспорт продукции становится возможным только в случае снижения ее себестоимости по сравнению с себестоимостью продукции других государств. Несколько позднее, основываясь на работах Смита, Риккардо сформировал концепцию сравнительных преимуществ, основа которой заключалась в том, что совокупность рыночных сил в состоянии сами направлять ресурсы туда, где они могут быть использованы максимально эффективно.

Кроме этого, изучением вопросов формирования и достижения определенных конкурентных преимуществ организациями на рынке посвящены работы иностранных ученых-экономистов: М. Портер, И. Ансоффа, Ф. Котлера, А.А. Томпсона, Ф. Найта, К. Макконелла, Ф. фон Хайека и других. Среди отечественных ученых автор хотел бы отметить: Г. Азоева, Ю. Коробова, Л. Роменского, А. Юданова, Р. Фатхутдинова. Анализ литературных источников позволил автору выделит следующие ключевые определения конкурентоспособности[2]:

Ф. Найт определял конкуренцию как ситуацию, в которой участвуют очень много конкурентных единиц, и они независимы;

К. Маконнелл в свое время считал, что конкуренция представляет собой наличие на рынке большого количества независимых покупателей и продавцов, которые имеют возможность свободно выходить на рынок и свободно покидать его;

М. Портер в своих работах определяет конкуренцию как динамический и развивающийся процесс, который приводит в созданию новых рынков, новых товаров, новых производственных процессов;

Г. Азоев под конкуренцией понимает соперничество юридических или физических лиц на выбранном поприще;

А. Юданов представляет себе конкуренцию как борьбу фирм за ограниченный объем покупательской платежеспособности;

Р. Фатхутдинов в своих работах рекомендует понимать конкуренцию как процесс управления субъектом предпринимательской деятельности своими конкурентными преимуществами.

Далее, с помощью рис. 1 укажем разделение конкуренции по степени интенсивности[3]:

Степень интенсивности конкуренции

Привлека-тельная

Умеренная

Ожесточенная для субъекта конкуренции

Ожесточенная для объекта конкуренции

Рис. 1 - Степень интенсивности конкуренции

Анализируя информацию, представленную на рис. 1, возможно сделать следующие выводы:

- привлекательная конкуренция наступает тогда, когда некий субъект хозяйственной деятельности более качественно удовлетворяет потребности клиентов в новом сегменте рынка, нежели в старом (или получает большую прибыль, нежели в старом сегменте);

- умеренная конкуренция – действия субъекта направлены на поддержание конкурентной среды в выбранном сегменте;
- ожесточенная для объекта конкуренция – действия субъекта направлены на поглощение, уничтожение объекта с рынка или сегмента;
- обесточенная для субъекта конкуренция – действия объекта направлены на поглощение, уничтожение либо изгнание субъект с рынка или сегмента.

Далее с помощью табл. 1 будет выполнен анализ форм конкуренции[4]:

Таблица 1

Анализ форм конкуренции

Форма конкуренции	Описание формы
Предметная	Конкуренция между товарами одной ассортиментной группы либо между объектами, которые удовлетворяют одну и ту же потребность
Функциональная	Конкуренция между товарами- заменителями

Таким образом, основываясь на информации, представленной в табл. 1, научная среда выделяет две основные формы конкуренции: предметную и функциональную. Далее с помощью табл. 2 проведем анализ методов конкуренции:

Таблица 2

Анализ методов конкуренции

Метод конкуренции	Описание метода
-------------------	-----------------

С использованием повышения качества товара	Субъект прикладывает усилия для повышения качества своего товара, как правило внедрение на предприятии международной системы качества
С использованием повышения качества сервиса	Субъект применяет стратегию сервисной дифференциации
С использованием снижения цен	Субъект применяет тщательно разработанную ценовую стратегию
С использованием снижения эксплуатационных затрат у потребителей	Субъект тщательно анализирует цепочку ценностей и находит пути снижения эксплуатационных затрат у потребителей
С использованием увеличения качества процессов управления	Субъект тщательно анализирует собственные производственные процессы и оптимизирует их

Продолжение таблицы 2

Метод конкуренции	Описание метода
С использованием синергии предыдущих пяти методов	Субъект тщательно анализирует и использует сочетание перечисленных выше методов

Анализируя информацию, представленную в табл. 2, возможно сделать вывод о том, что научная среда выделяет пять основных методов конкуренции. Кроме того, конкуренция может происходить на следующих уровнях:

- местном;
- региональном;
- национальном;

- межнациональном;

- глобальном.

Так же необходимо отметить факторы, которые влияют на конкурентную борьбу:

- размер рынка и тем роста рынка;

- производственные мощности;

- препятствия для входа или выхода с рынка;

- уровень цен;

- уровень стандартизации товаров и применяемые технологии;

- требования к необходимым капиталовложениям на том или ином рынке;

- вертикальная интеграция, экономия на масштабах и быстрое обновление ассортимента.

Если более предметно рассмотреть конкурентные преимущества, то необходимо отметить, что они являются проявлением превосходства того или иного предприятия в одной или нескольких сферах деятельности предприятия (например, экономической, технической и т.д.). Так же отметим, что конкурентные преимущества, как правило, имеют сравнительный характер. Дополнительно отметим, что конкурентные преимущества, если они определены правильно, призваны поддерживать высокий уровень доходности того или иного предприятия. Экономическая сущность конкурентных преимуществ проявляется через такие характеристики: умение предприятия эффективно распределять ресурсы, с помощью стратегического управления добиваться более устойчивого положения на рынке, нежели конкуренты.

Более подробно классификация конкурентных преимуществ приведена в табл. 3 [\[5\]](#).

Таблица 3

Классификация конкурентных преимуществ

Классификационный признак

Вид конкурентных преимуществ

По источникам возникновения	- внешние; - внутренние.
По вероятности успеха	- вероятные (возможные) - очевидные (стойкие)
По длительности действий:	- длительные - временные
По уровню реализации	-отраслевые - межотраслевые; - региональные; - глобальные
По влиянию на потенциал предприятия:	- формируют потенциал; - используют существующих потенциал
По силе и характеру влияния на потребителя	- формируются без участия потребителя; - формируются совместно с потребителями
По происхождению:	- созданы с учетом стабильности рыночной ситуации; - созданы в ответ на изменение в окружающей бизнес-среде.

Конкурентные преимущества предприятие формирует, основываясь на следующие источники:

- квалифицированный персонал;
- использование инноваций;
- эффективная ассортиментная стратегия;
- наличием социальной ответственности бизнеса перед социумом. При определении конкурентных преимуществ того или иного предприятия необходимо учесть ряд факторов:
- продукция предприятия должна иметь высокое качество;
- умелое управление ключевыми компетенциями, которые призваны создавать уникальную ценность продукции предприятия для потребителей;
- предприятие должно располагать эффективными технологическими процессами;
- использование новых технологий;
- постоянный контроль запросов покупателей;
- выход на новые сегменты рынка;
- оптимизация цен на основные ресурсы;
- изменение государственного регулирования в таких направлениях, как стандарты, охрана окружающей среды;
- скорость внедрения инноваций;
- постоянное улучшение собственного производства;
- оптимизация использования ресурсов.

Разрабатывая новые конкурентные преимущества, предприятие должно использовать только достоверную информацию о рынке, покупателях, отрасли в целом. Система информации для создания новых конкурентных преимуществ должна включать [\[6\]](#):

1) жизненный цикл тех или иных конкурентных преимуществ. С помощью такого механизма будет получена возможность, когда следует внедрять новое преимущество, так как старое полностью себя изжило;

2) информацию о рыночной ситуации, о существующих и скрытых потребностях потребителей. Обладать такой достоверной информацией для предприятия очень важно, потому как в условиях рыночной экономики именно потребитель свои условия и в конкурентной борьбе выигрывает то предприятие, которое максимально их учитывает;

3) предприятием, изменяющим свои конкурентные преимущества должны быть тщательно изучены конкурентные преимущества конкурентов. Необходимо четко знать и понимать слабые и сильные места конкурентов, предвидеть развитие ситуации, связанную с возможным изменением рыночных позиций самого предприятия или конкурентов.

Для того, чтобы конкурентные преимущества приносили стратегические «дивиденды» предприятию, они должны соответствовать следующим требованиям:

- правильным образом отличать предприятие от конкурентов;
- должны быть разработаны так, чтобы обеспечить длительные рыночные преимущества предприятию;
- удовлетворять существующие и скрытые потребности покупателей именно в выбранном сегменте;
- должны быть подкреплены реальными производственными процессами и ресурсами;
- учитывать инновационные процессы;
- учитывать требования внешней и внутренней среды предприятия.

Заканчивая параграф, следует отметить наиболее эффективные направления инноваций на предприятии, которые обеспечивают конкурентные преимущества[7]:

1. Новые технологии. Как правило, создают предприятию неоспоримые конкурентные преимущества. Дополнительно предприятие имеет возможность получить дополнительную прибыль, так как новые технологии позволяют, на какой-то момент времени создать новый продукт.

2. Часто причинами инноваций являются измененные потребности покупателей. В этом случае образ идеального товара на каком-то сегменте меняется, вместе с изменением образа идеального товара, постепенно меняется и рыночная ситуация.

Изменения диктуются новыми потребностями покупателей. Очень часто бывают такие случаи, что предприятие либо не успевает заметить такие изменения, либо не в состоянии полноценно отреагировать на такие изменения.

3. С учетом постоянных кризисных явлений современной мировой экономики конкурентное преимущество может получить предприятие, которое правильным образом подобрало себе поставщиков сырья и комплектующих материалов.

4. Новые рыночные сегменты. Новые конкурентные преимущества могут образоваться у предприятия при создании нового сегмента рынка. Эти конкурентные преимущества будут достаточно прочными, если предприятие самостоятельно создало новый рыночный сегмент. Примером таких рыночных действий является компания «Sony», которая неоднократно выводила на рынок инновационные продукты, тем самым создавая новые сегменты рынка. Тут же отметим изменения в законодательном регулировании. Изменения тех или иных государственных стандартов, норм, требований приводит к изменению или дополнению существующих технологий на рынке, которых законодательные изменения коснулись.

Высокая конкурентоспособность предприятия - результат низкой себестоимости продукции, высокой степени дифференциации товаров, рационального сегментирования рынка, применения инноваций, быстрого реагирования на потребности рынка. К ним также относятся более высокий уровень производительности труда, квалификации персонала, качество и технический уровень продукции, стратегическое мышление на разных уровнях управления[8].

Конкурентные преимущества связаны с конкуренцией. Они возникают тогда и там, где возникает и развивается конкуренция. С углублением и распространением конкуренции на отечественном рынке все большее значение для коммерческого успеха имеют конкурентные преимущества. Их особенности и механизм формирования является основой обеспечения конкурентоспособности предприятия.

В последние годы роль конкуренции в экономической жизни общества значительно возросла. Это способствовало выделению конкуренции в важный фактор маркетинговой среды предприятия, потребность в исследовании и анализе которого обусловлена его существенным влиянием на хозяйственную деятельность любой компании, функционирующей на рынке.

Стоит заметить, что содержание конкурентной борьбы заключается в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов, а не в действиях против предприятий-соперников. Но, чтобы выиграть в конкурентной борьбе, нужно иметь определенное преимущество на рынке, уметь создать факторы превосходства над конкурентами в сфере потребительских характеристик товара и средств его продвижения на рынке.

Конкурентоспособность предприятия - это способность предприятия с учетом имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и реализовывать в конкретных условиях товары, которые по своим потребительским и стоимостным характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

Предприятие, ориентируясь на успех, должно ставить своей целью не только удовлетворение спроса потребителей на товары и услуги. В центре его внимания должна быть цель разработки и реализации собственной конкурентной стратегии, которая должна учитывать характер и потенциал конкурирующих сил на рынке, формирующие и определяют его динамику, диффузию потребителей и конкурентов в маркетинговой среде.

1.2. Классификация и сущность основных методов управления конкурентоспособностью современного предприятия

На основании анализа литературных источников можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день мировая экономическая наука не разработала единого понятия конкурентное преимущество. Так же не разработаны единые показатели. Которые позволили бы оценить эффективность как отдельных показателей, как и системы управления конкурентоспособностью в целом. Такая ситуация, по мнению автора, не позволяет в полной мере оценить конкурентные преимущества того или иного предприятия.

Все же возможно выделить шесть подходов к оценке конкурентных преимуществ предприятий, описание которых наиболее часто встречается в литературных источниках[\[9\]](#):

1) с позиции определённых преимуществ предприятия перед конкурентами;

- 2) конкурентные преимущества, основывающиеся на рыночном равновесии;
- 3) ориентируясь на теорию эффективной конкуренции;
- 4) основываясь на политике управления качеством товара;
- 5) основываясь на матричных методах;
- 6) основываясь на интегральных методах.

Необходимо отметить, что большинство методов оценки конкурентных преимуществ основывается на определенных исследованиях:

- на анализе сложившейся ситуации на рынке или на анализе портфелей тех или иных активов предприятия;
- возможно анализировать конкурентные преимущества, основываясь на результатах анализа хозяйственной деятельности предприятия;
- на анализе инновационной и инвестиционной деятельности предприятия.

В свое время М. Портер провел подробный анализ причин конкурентоспособности выбранных предприятий и ученый пришел к выводу, что в какой-то определенный момент конкурентоспособность достигается сочетанием взаимосвязанных и взаимодействующих факторов, которые, с целью большей эффективности, должны быть представлены в виде системы. Преимуществом такой системы должна стать возможность определять всевозможные факторы внешней и внутренней среды, которые влияют на деятельность конкретного предприятия. Среди недостатков такого подхода ученые выделяют необходимость достаточно квалифицированных кадров для такого всестороннего анализа и сложность бора достоверной информации[10].

Среди наиболее популярных матричных моделей, по которым принято оценивать конкурентные преимущества и оценивать конкурентоспособность, а значит и управлять конкурентоспособностью, является матрица консультативной группы (БКГ) Бостона и матрица «General Electric» - «McKinsey». Эти методы позволяют выполнить портфельный анализ стратегических зон хозяйствования и обеспечить правильное поведение предприятия на рынке, основываясь на полученных результатах матричного анализа. Преимуществами данных методов является возможность определить стратегическое положение фирмы. Среди недостатков укажем очень упрощенное представление сложного механизма управления

хозяйственной деятельностью современного предприятия, а также практической невозможностью, основываясь на результаты матричного анализа, создать полноценную стратегию предприятия.

Метод LOST. Чтобы использовать указанные методы нужна достоверная информация о существующем положении дел на предприятии, нужен эффективный анализ стратегической деятельности, анализ эффективности достижения целей и задач, нужен анализ кадровой политики предприятия и эффективности управления персоналом. Причем очень желательно, чтобы такие же данные были и на конкурентов предприятия. Далее, на основе собранных данных составляется тест-таблица анализируемого предприятия и его основных конкурентов. Данный метод позволяет провести многофакторный анализ, который может охватить практически все стороны хозяйственной деятельности предприятия. Основным недостатком метода – сложность сбора достоверной информации по представленным выше направлениям.

Ситуационный (SWOT) анализ. Очень распространенный на сегодняшний день метод. Основывается на показателях внешней и внутренней среды предприятия. Далее составляется специальная матрица, которая призвана учитывать сильные, слабые стороны предприятия, возможности и угрозы. С помощью данного метода у специалистов появилась возможность сопоставлять сильные стороны, возможности, угрозы и слабые стороны и на основании такого сопоставления создавать стратегию предприятия. Среди недостатков специалисты указывают недостаточный учет факторов внешней и внутренней среды, которые реально оказывают действие на хозяйственную деятельность современного предприятия. Кроме того, для полноценного проведения указанного метода так же необходим квалифицированный персонал[\[11\]](#).

Следует также отметить, что указанные выше методы не позволяют в полной степени определить эффективность тех или иных конкурентных преимуществ и полноценно управлять конкурентоспособностью современного предприятия. Довольно часто современная отечественная бизнес-среда ограничивается применением рассмотренных выше методов:

- моделью БКГ;
- моделью М. Портера;
- методом LOST,

- ситуационным анализом (SWOT-анализ).

Однако, подымая вопрос об эффективности оценки конкурентных позиций предприятия, современная наука все чаще рекомендует использовать несколько методов одновременно. Кроме того, при оценке конкурентных преимуществ того или иного предприятия необходимо в полной мере оценивать эффективность менеджмента предприятия.

Следующими методы оценки и управления конкурентоспособностью современного предприятия являются финансово-экономические методы. Финансово-экономические методы могут определить эффективность хозяйственной деятельности предприятия с помощью расчетов определенных показателей. Таким образом, можно отметить:

1. каждый метод предусматривает использование конкретных показателей и переменных;
2. существует многообразие известных методик;
3. многие методики позволяют исследовать хозяйственную деятельность многогранно;
4. каждый из известных методов финансово-экономического анализа имеет свои преимущества и недостатки. Поэтому такого рода исследования должны проводить квалифицированные специалисты.

И поэтому специалисты, использующие указанные финансово-экономические методы, рекомендуют также использовать несколько методов одновременно. Таким образом, возможно сделать вывод о том, что создание новых конкурентных преимуществ является важным моментом, когда предприятие стремится достигнуть постоянной управляемости своими конкурентными позициями на том или ином рынке. Новые конкурентные преимущества подчеркивают эксклюзивность предприятия в «глазах» существующих и потенциальных потребителей.

Далее приведем примерный алгоритм формирования конкурентных преимуществ с помощью рис.2[12].

Специалисты рекомендуют обращать внимание на подготовительный этап, на котором происходит детальный сбор информации, так необходимой для формирования новых конкретных преимуществ. Информация для создания конкурентных преимуществ должна включать в себя:

- исследование стадий жизненного цикла существующих на предприятии конкурентных преимуществ. Данная информация позволит четко отслеживать тот момент, когда возникнет необходимость замены старого преимущества на новое преимущество;
- полный спектр рыночных требований, которые должны базироваться на учтенных требованиях потребителей. Такая информация крайне важна, так как именно потребитель является диктует условия рынку и предприятиям, работающим на нем;
- конечную информацию о конкурентных преимуществах конкурентов.

Вся приведенная выше информация должна быть детально проанализирована, должны быть определены слабые места конкурентов, разработаны новые конкурентные преимущества предприятия с учетом слабых звеньев хозяйственной деятельности конкурентов.

Многообразие конкурентных преимуществ в случае применения указанных конкурентных стратегий рассматривается с точки зрения характера ряда факторов. Формулирование требований к конкурентным преимуществам и управлению конкурентоспособностью в зависимости от выбранной конкурентной стратегии дает возможность предприятию определить, какие из имеющихся у него конкурентных преимуществ соответствуют выбранной конкурентной стратегии, а какие нет.

Итак, в первой главе курсовой работы проведен анализ теоретических основ управления конкурентоспособностью. Исходя из проведенного анализ можно сделать следующие выводы.

Конкурентоспособность предприятия - это способность предприятия с учетом имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и реализовывать в конкретных условиях товары, которые по своим потребительским и стоимостными характеристиками в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

Предприятие, ориентируется на успех, должно ставить своей целью не только удовлетворение спроса потребителей на товары и услуги. В центре его внимания должна быть цель разработки и реализации собственной конкурентной стратегии, которая должна учитывать характер и потенциал конкурирующих сил на рынке.

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Исследование конкурентной среды должно быть непрерывным и отражать не только текущее состояние дел, но и складывающиеся тенденции. Анализ данных, полученных в результате таких исследований, компания должна использовать для прогнозирования изменений в конкурентной среде и заблаговременно планировать ответные ходы на возможные неблагоприятные изменения ситуации. Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию продукции, постоянному поиску новых каналов сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

2. Анализ конкурентоспособности ООО «Агроторг»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Агроторг» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, указание на его место нахождения, регистрационный номер; штампы, бланки, эмблему и другие реквизиты.

Компания находится по адресу Саратовская область, г. Балаково, Трнавская ул., д. 27/1.

Для реализации своих целей ООО «Агроторг» осуществляет следующие виды деятельности:

- торгово-экономическая деятельность;

- закупка, хранение, переработка, реализация продовольственной продукции;
- реализация продовольственных товаров;
- организация торговых точек, в т.ч. магазинов;
- организация выставок, ярмарок, аукционов;
- осуществление иных видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством.

Основной вид деятельности — оптовая торговля продуктами питания.

Предприятие определяет свою главную цель таким образом - максимизация прибыли в долгосрочной перспективе без серьезных рисков.

Определена и миссия - стать высокорентабельным и эффективным предприятием, предлагающим высококачественные товары.

Целями ООО «Агроторг» является:

- получение максимальной прибыли;
- укрепление своих позиций на рынке;
- своевременное обеспечение потребителей продукцией;
- обеспечение персонала предприятия заработной платой и нормальными условиями труда, возможностью профессионального роста;
- создание дополнительных рабочих мест;
- обеспечение высокой культуры торгового обслуживания клиентов.

Миссия, определенная ООО «Агроторг» - повышение благосостояние наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса.

Организационная структура управления предприятием показана на рис. 2.

Директор

Административная группа

Исполнительная группа

Рис. 2 - Организационная структура управления ООО «Агроторг»

В административную группу входят директор, бухгалтер, товаровед. В исполнительную группу входят старшие продавцы, продавцы-кассиры, грузчики и уборщицы. Кадровыми вопросами занимается директор.

В организационной структуре предприятия нет подразделений, занимающихся маркетингом.

Обеспеченность компании персоналом определяется путем сравнения фактического количества работников с плановой потребностью (табл. 4).

Таблица 4

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Агроторг», 2017-2019 гг.

Категории работников	2017			2018 год			2019 год		
	план	факт	+/-	план	факт	+/-	план	факт	+/-
Руководители									
Генеральный директор	1	1	-	1	1	-	1	1	-
Главный бухгалтер	1	1	-	1	1	-	1	1	-
Товаровед	1	1	-	1	1	-	1	1	-
Бухгалтер	1	1	-	1	1	-	1	1	-
Специалисты									
Уборщицы	3	3	-	3	3	-	3	3	-

Продавцы	6	6	-	7	6	-1	8	7	-1
Кассиры	2	2	-	3	3	-	5	5	-
Итого	15	15	-	17	16	-1	21	20	-1
Обеспеченность персоналом, %			100			94,12			95,24

Анализ обеспеченности персонала показал, что в 2017 г. предприятие не испытывает недостаток персонала. Данное предприятие принимает на работу, как правило, людей с высшим образованием, большим опытом работы, так как это способствует росту производительности и повышает качество работы предприятия.

В 2018 году предприятие увеличило численность персонала и возникла нехватка рабочего. В 2019 году предприятие увеличило численность персонала и нехватка рабочего сохранилась. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами составляет в 2017г. 100%, в 2018 – 94,12%, в 2019 – 95,24% (рис. 3).

Проведенный анализ качественного состава трудовых ресурсов по возрасту показал, что за исследуемый период наибольший удельный вес занимали сотрудники в возрасте от 25 до 30 лет.

В 2017 году удельный вес составил 40%, в 2018 году – 43,75%, а в 2019 году 45%. На долю персонала в возрасте от 20 до 25 лет приходится в 2017 году 33,33%, в 2018 году – 25%, а в 2019 году 25%. На категорию работников от 30 до 35 лет за исследуемый период приходится 20%, 25% и 25% соответственно. Категории работников от 35 до 40 лет самая малочисленная, на их долю в 2017 году приходится 6,67%, в 2018 году – 6,25%, а в 2019 году 5%.

100

94,12

95,24

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

2017 год

2018 год

2019 год

Обеспеченность персоналом, %

Рис. 3 - Динамика изменения обеспеченности персоналом, %

Анализируя состав трудовых ресурсов предприятия по образованию, необходимо отметить, что в 2019 году увеличилась численность персонала с незаконченным высшим образованием, что говорит об ухудшении качества персонала, но данная мера способствует снижению расходов на оплату труда.

Таким образом, работники со средним образованием отсутствуют, работники со средним специальным образованием составляют 6,67%, 12,5% и 10% соответственно. К этой категории относятся кассиры. Доля сотрудников с незаконченным высшим образованием составляет 20%, 12,5% и 30% за 2017, 2018 и 2019 годы соответственно. На долю работников с высшим образованием приходится 73,33%, 75% и 60% соответственно.

Что касается трудового стажа, на предприятии до 2019 года в основном работали сотрудники с опытом свыше 5 лет, на их долю приходится 46,67%, 43,75%.

В 2019 году на предприятии наибольшую долю составляют сотрудники со стажем от 1 до 5 лет – 40%. При этом на предприятии появились сотрудники со стажем

работы до 1 года, на их долю в 2019 году приходится 15%.

Масштабы деятельности организации раскрываются через основные экономические показатели.

Экономические показатели ООО «Агроторг» представлены в табл. 5 на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (Приложения 1-3).

Таблица 5

Экономические показатели деятельности ООО «Агроторг»

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение	
				2018 /2017	2019/2018
Валюта баланса, тыс. руб.	2411	2236	2416	-175	180
Финансовые вложения в уставные капиталы, тыс. руб.	9	9	9	-	-
Численность работающих, чел.	42	40	37	-2	-3
Остаточная стоимость основных средств (Ос), тыс. руб.	875	849	787	- 26	- 62
Коэффициент годности основных средств (Ос/Пс)	0,86	0,83	0,76	-0,03	-0,07

Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	13 037	14 496	13 861	1459	-635
Прибыль чистая, тыс. руб.	320	96	130	-224	34

В 2019 году произошло увеличение валюты баланса на 180 тыс.руб. рост прибыли на 34 тыс.руб. Таким образом, экономический потенциал ООО «Агроторг» можно признать удовлетворительным, несмотря на снижение выручки от продаж на 635 тыс.руб.

Общий вывод можно сделать о том, что наилучшим экономическим потенциалом ООО «Агроторг» обладало в 2017 году.

Эффективность деятельности организации представлена в табл. 6.

Таблица 6

Эффективность деятельности ООО «Агроторг»

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год
1. Чистая прибыль, тыс. руб.	320	96	130
2. Собственный капитал организации, тыс.руб.	1477	1267	1283
3. Рентабельность собственного капитала, % (стр. 1 / стр. 2)	21,6	7,0	10,2
4. Валюта баланса, тыс.руб.	2411	2236	2416
5. Рентабельность активов, % (стр. 1 / стр. 4)	13,3	4,3	5,3

6. Выручка, тыс.руб.	13037	14496	13861
7. Коэффициент оборачиваемости активов, раз в год (стр. 6 / стр. 4)	5,4	6,3	6,0
8. Окупаемость собственного капитала, лет (стр. 2 / стр. 1)	4,6	13,2	9,9

Данные табл. 6 свидетельствуют о том, что в 2018 году наблюдается резкое снижение эффективности организации, так как имеет место снижение рентабельности собственного капитала и рентабельности активов. К тому же существенно увеличилась окупаемость собственного капитала.

В 2019 году ситуация улучшилась, так как имеется рост рентабельности и снижение периода окупаемости собственного капитала, но тем не менее, уровень 2017 года не достигнут.

По результатам экспресс-анализа можно сделать предварительные выводы о финансовой деятельности ООО «Агроторг». Наиболее эффективной финансовая деятельность была в 2017 году. В 2018 году наблюдается резкий спад динамичности. В 2019 году предприятию удалось стабилизировать положение.

В 2018 году произошло снижение эффективности деятельности организации за счет опережающего роста себестоимости по сравнению с выручкой и роста прочих расходов. В 2019 году, несмотря на спад покупательской способности и снижение эффективности использования экономического потенциала, ООО «Агроторг» смогло за счет оптимизации расходов увеличить чистую прибыль, что является положительным фактом деятельности организации в условиях кризиса.

2.2. Оценка конкурентоспособности ООО «Агроторг» на исследуемом рынке

Проведем анализ внешней и внутренней среды предприятия. В мировой экономической науке анализ внешней среды предприятия или организации

называется PEST-анализом. PEST – это аббревиатура, название различных сред, окружающих компанию:

- P – political and legal environment (политико-правовая среда);
- E – economic environment (экономическая среда);
- S – sociocultural environment (социокультурная среда);

- T – technological environment (технологическая среда).

Таким образом, PEST-анализ ставит своей целью определить те факторы внешнего окружения предприятия, которые наибольшим образом влияют на хозяйственную деятельность предприятия и дополнительно предусмотреть динамику указанных факторов и их действие на компанию в будущем. С помощью табл. 7 представим результаты PEST-анализа факторов внешнего окружения непрямого влияния ООО «Агроторг»[\[13\]](#).

Таблица 7

PEST-анализ факторов внешнего окружения непрямого влияния ООО «Агроторг»

Группа факторов	Фактор	Оценка действия фактора (баллы)	Оценка влияния фактора	Общая оценка влияния фактора
	Состояние экономики	+1	3	3
	Состояние бюджета	+1	1	1
Экономические	Уровень инфляции	-1	3	-3
	Уровень налогов	-1	2	-2
	Уровень доходов	-1	3	-3

	Уровень политической стабильности	-1	3	-3
Политические	Стабильность политической системы	+1	2	2
	Уровень поддержки власти	+1	3	3
Правовые	Законодательные акты, регулирующие работу предприятия	+1	3	3
	Численность населения	+1	3	3
Социальные	Возрастной состав населения	+1	2	2
	Уровень рождаемости	+1	2	2
	Уровень образования	+1	1	1
	Условия жизни	+1	3	3
	Уровень культуры	+1	1	1
Технологические	Новые технологии в сфере товаров	+1	2	2
	Новые технологии в управлении	+1	3	3

Информационные
технологии +1

3

3

Разъяснение к табл. 7 следующее: графа «оценка направленности действия фактора» выполнена по такой системе: +1 балл – позитивное влияние, -1 балл – негативное влияние;

Графа «оценка влияния фактора» выполнена по такой системе: 3 балла – сильное влияние, 2 балла – умеренное влияние, 1 балл – слабое влияние, 0 баллов – отсутствие влияния.

Графа «общая оценка влияния фактора» выполнена путем умножения графы «оценка направленности действия фактора» на графу «оценка влияния фактора». Заполнив табл. 6, получили результат PEST-анализа факторов внешнего окружения непрямого влияния на ООО «Агроторг». Таким образом, получена общая оценка влияния исследуемых факторов на деятельность предприятия. Высокое позитивное влияние оказывают факторы:

- состояние экономики, уровень существующей системы налогообложения;
- на сколько власть поддерживает бизнес в своей стране;
- насколько эффективны законодательные акты, насколько они позволяют защитить частную собственность;
- динамика численности населения, прогноз на следующие 10 лет;
- динамика развития уровня и условий жизни населения нашей страны.

Высокое отрицательное влияние оказывают факторы:

- позитивная динамика темпа инфляции;
- все еще достаточно высокий уровень налогов в нашей стране;
- уровень доходов населения, который все еще считается достаточно низким по сравнению с развитыми странами;
- попытки деструктивных сил «раскачать» политическую стабильность в нашей стране.

Слабыми или незначительными факторами являются уровень культуры, состояние государственного бюджета, уровень образования клиентов. Остальные факторы имеют умеренное влияние. Теперь проведем оценку факторов внешнего окружения прямого влияния. Для этого составим табл. 8.

Таблица 8

Оценка факторов внешнего окружения прямого влияния ООО «Агроторг»

Группа факторов	Фактор	Оценка направленности действия фактора (баллы)	Оценка влияния фактора	Общая оценка влияния фактора
	Состояние рынка	+1	3	3
	Спрос на товары предприятия	+1	3	3
Потребители	Торговая сила покупателей	+1	3	3
	Лояльность потребителей к продукции предприятия	+1	3	3
	Конкурентная сила поставщиков	+1	3	3
Поставщики	Степень привлекательности поставщиков	+1	2	2

Целесообразность договорной политики	+1	2	2	
Уровень конкурентной борьбы в сфере деятельности предприятия	+1		3	3
Конкуренты				
Сила конкурентного давления	-1		3	-3
Количество активных конкурентов	-1		3	-3

Разъяснение к табл. 8 следующее:

- графа «оценка направленности действия фактора» выполнена по такой системе: +1 балл – позитивное влияние, -1 балл – негативное влияние;

- графа «оценка влияния фактора» выполнена по такой системе: 3 балла – сильное влияние, 2 балла – умеренное влияние, 1 балл – слабое влияние, 0 баллов – отсутствие влияния.

- графа «общая оценка влияния фактора» выполнена путем умножения графы «оценка направленности действия фактора» на графу «оценка влияния фактора».

Высокое позитивное влияние оказывают факторы:

- прогнозируемый рост рынка;

- в связи с прогнозируемым ростом рынка прогнозируется увеличение спроса на товары предприятия;

- в отрасли доминирует торговая сила покупателей;

- большое количество потребителей лояльны к продукции компании;

- высокий уровень конкурентной силы поставщиков;
- высокий уровень конкурентной борьбы в отрасли и на региональных рынках.

Высокое отрицательное влияние оказывают факторы:

- высокий уровень силы конкурентного давления, которое с любой момент может закончиться убытками предприятия;
- большое количество активных конкурентов.

Выполним анализ результатов оценки внешнего окружения для предприятий отрасли. Позитивное влияние оказывают факторы: развитие экономики, уровень налогов, уровень поддержки власти, законодательные акты, численность населения, условия жизни, состояние рынка, спрос на товары предприятия, торговая сила покупателей, лояльность потребителей к продукции предприятия, конкурентная сила поставщиков, уровень конкурентной борьбы. Указанное позитивное влияние указанных факторов сказывается на предприятиях оптовой торговли продуктами следующим образом:

- происходит рост хозяйственной деятельности предприятий;
- предприятия имеют свободные финансовые ресурсы для инвестирования в развитие;
- увеличивается покупательская способность населения.

Также отмечаем высокое отрицательное влияние следующих факторов на предприятия отрасли: темп инфляции, уровень налогов, уровень доходов населения, уровень политической стабильности, сила конкурентного давления, количество активных конкурентов. Действие указанных факторов, оказывающих негативное влияние, сказывается на предприятиях отрасли следующим образом:

- ухудшение основных показателей хозяйственной деятельности;
- потеря клиентов в связи с процессами инфляции и политической нестабильности;
- уменьшение прибыли предприятий.

Таким образом, ориентируясь на результаты выполненного анализа общего окружения, составим табл. 9[14].

Таблица 9

Результаты анализа общего окружения ООО Агроторг

Благоприятные факторы окружения предприятия	Неблагоприятные факторы отрасли окружения предприятия
1. Развитие экономики, уровень налогов	1. Темп инфляции
2. Уровень поддержки власти	2. Уровень налогов
3. Законодательные акты	3. Уровень доходов населения
4. Численность населения	4. Уровень политической стабильности
5. Условия жизни населения	5. Сила конкурентного давления
6. Состояние рынка	6. Количество активных конкурентов
7. Спрос на товары предприятия	
8. Торговая сила покупателей	
9. Лояльность потребителей к продукции	
10. Конкурентная сила поставщиков	
11. Уровень конкурентной борьбы	

Далее выполним оценку факторов внутренней среды предприятия. Выводы представим в виде табл. 10.

Таким образом, на основании анализа информации, которая представлена в табл. 10, возможно сделать вывод о том, что сильными внутренними сторонами предприятия являются структура предприятия.

Таблица 10

Оценка факторов внутренней среды ООО «Агроторг»

Факторы	Сильные стороны			Слабые стороны		
	+3	+2	+1	-1	-2	-3
	большие	умеренные	малые	легкие	опасные	критические
Культура предприятия				+		
Структура предприятия		+				
Материальные ресурсы				+		
Менеджмент предприятия					+	

Слабыми внутренними сторонами являются культура предприятия, менеджмент, материальные ресурсы. Учитывая ранее представленную информацию, делаем вывод о сильных и слабых сторонах предприятия. Сильные стороны:

- Удачный выход на рынок;
- Возможность привлечения заемных средств;
- Возможность противостоять конкурентам в конкурентной борьбе;
- Четко сформированная ассортиментная политика предприятия;

- Удачное месторасположение предприятия.

Слабые стороны:

- Основные производственные процессы не структурированы и не прописаны;
- Отсутствие стратегического управления на предприятии;
- Отсутствует кадровая политика предприятия;
- Формальная организационная культура предприятия;
- Высокая конкурентная борьба на выбранном рынке;
- Отсутствие четко сформированной стратегии предприятия.

Для более четкого определения сильных и слабых сторон предприятия составим табл. 11.

Таблица 11

Сильные и слабые стороны ООО «Агроторг»

Сильные стороны организации

Слабые стороны организации

1. Удачный выход на рынок

1. Основные производственные процессы не структурированы и не прописаны

2. Возможность привлечения заемных средств

2. Отсутствие стратегического управления на предприятии

3. Возможность противостоять конкурентам в конкурентной борьбе

3. Низкие основные показатели хозяйственной деятельности предприятия

4. Четко сформированная ассортиментная политика предприятия

4. Отсутствует кадровая политика предприятия

- | | |
|--|--|
| 5. Предприятие стремится увеличивать профессиональную подготовку персонала | 5. Высокая конкурентная борьба на выбранном рынке |
| 6. Надежные поставщики продуктов | 6. Отсутствие четко сформированной стратегии предприятия |
| 7. Профессиональное продвижение предприятия | 7. Отсутствует организационная культура предприятия |

Таким образом, в табл. 11 отмечены сильные и слабые стороны предприятия ООО «Агроторг».

Далее будет выполнен анализ состояния стратегической деятельности предприятия и начнем его с составления основной матрицы SWOT-анализа.

Данные представим в виде табл.12.

Таблица 12

Основная матрица SWOT-анализа ООО Агроторг

O Благоприятные факторы (возможности) внешней среды	T Неблагоприятные факторы (угрозы) внешней среды
O1 Рост рынка в среднем на 1-3% в год	T1 Наличие большого количества конкурентов
O2 Стабильность денежной единицы страны	T2 Низкие барьеры входа на рынок отрасли

Продолжение таблицы 12

О Благоприятные факторы (возможности) внешней среды	Т Неблагоприятные факторы (угрозы) внешней среды
O3 Высокая прибыльность пивной отрасли	T3 Необходимость эффективного стратегического управления предприятиями анализируемой отрасли
O4 Развитие экономики, уровень налогов	T4 Темп инфляции
O5 Уровень поддержки власти	T5 Уровень налогов
O6 Законодательные акты	T6 Уровень доходов населения
O7 Растущая численность населения	T7 Уровень политической стабильности
O8 Условия жизни населения	T8 Сила конкурентного давления;
O9 Состояние рынка	T9 Среди конкурентов много известных торговых марок
O10 Спрос на товары предприятия	_____
O11 Торговая сила покупателей	_____
O12 Лояльность потребителей к услугам предприятия	_____
O13 Конкурентная сила поставщиков	_____

O14 Уровень конкурентной борьбы

S **Сильные стороны
организации**

W **Слабые стороны организации**

S1 Удачный выход на рынок

W1 Основные производственные процессы не структурированы и не прописаны

S2 Возможность привлечения заемных средств

W2 Отсутствие стратегического управления на предприятии

S3 Возможность противостоять конкурентам в конкурентной борьбе

W3 Низкие основные показатели хозяйственной деятельности предприятия

S4 Четко сформированная ассортиментная политика предприятия

W4 Отсутствует кадровая политика предприятия

S5 Профессиональное продвижение предприятия

W5 Высокая конкурентная борьба на выбранном рынке

S6 Надежные поставщики комплектующих для строительства комплекса

W6 Отсутствие четко сформированной стратегии предприятия

S7

W7 Отсутствует организационная культура предприятия

Указанная в табл. 12 информация будет нами использована при создании вспомогательной матрицы SWOT-анализа ООО «Агроторг» Указанную дополнительную матрицу сформируем в виде табл.13.

Таблица 13

Вспомогательная матрица SWOT-анализа ООО «Агроторг»

	Благоприятные факторы (возможности) (O)	Неблагоприятные факторы (угрозы) (T)
Сильные стороны (S)	S:O	S:T
Удачный выход на рынок	удачный выход на рынок - рост рынка страны в среднем на 1-3% в год	возможность противостоять конкурентам в конкурентной борьбе - наличие большого количества конкурентов
Возможность привлечения заемных средств	возможность противостоять конкурентам в конкурентной борьбе - лояльность потребителей к продукции	четко сформированная ассортиментная политика предприятия - низкие барьеры входа на рынок отрасли
Возможность противостоять конкурентам в конкурентной борьбе	возможность привлечения заемных средств - спрос на товары предприятия	профессиональное продвижение предприятия - среди конкурентов много известных компаний
Четко сформированная ассортиментная политика предприятия	четко сформированная ассортиментная политика предприятия - рост рынка	удачный выход на рынок - необходимость эффективного стратегического управления предприятиями

Надежные поставщики комплектующих для строительства комплекса	Надежные поставщики - возможность противостоять конкурентам в конкурентной борьбе	надежные поставщики - низкие барьеры входа на рынок отрасли
Профессиональное продвижение предприятия	Профессиональное продвижение предприятия - лояльность потребителей к продукции	возможность привлечения заемных средств - среди конкурентов много известных компаний

Продолжение таблицы 13

	Благоприятные факторы (возможности) (O)	Неблагоприятные факторы (угрозы) (T)
Слабые стороны (W)	W:O	W:T
Основные производственные процессы не структурированы и не прописаны	основные производственные процессы не структурированы и не прописаны - высокая прибыльность отрасли	основные производственные процессы не структурированы и не прописаны - наличие большого количества конкурентов
Отсутствие стратегического управления на предприятии	отсутствие стратегического управления на предприятии - рост рынка	основные производственные процессы не структурированы и не прописаны - уровень инфляции

Низкие основные показатели хозяйственной деятельности предприятия	отсутствует кадровая политика предприятия - рост рынка	отсутствует кадровая политика предприятия – наличие среди конкурентов крупных компаний
Отсутствует кадровая политика предприятия	отсутствие четко сформированной стратегии предприятия - спрос на услуги предприятия	высокая конкурентная борьба на выбранном рынке - наличие среди конкурентов крупных компаний
Высокая конкурентная борьба на выбранном рынке	отсутствует организационная культура предприятия - лояльность потребителей к услугам компании	отсутствие четко сформированной стратегии предприятия – низкие барьеры входа на рынок
Отсутствие четко сформированной стратегии предприятия	основные производственные процессы не структурированы и не прописаны - рост рынка	Низкие основные показатели хозяйственной деятельности предприятия - уровень инфляции
Отсутствует организационная культура предприятия	Отсутствует кадровая политика предприятия - лояльность потребителей к услугам	отсутствует организационная культура предприятия - наличие среди конкурентов крупных компаний

Таким образом, анализируя результаты информации, изложенной в табл. 15, можно констатировать, что на рынке сложилась благоприятная ситуация для применения стратегий роста и развития предприятия.

ООО «Агроторг» применяет стратегию сфокусированной дифференциации, преимуществами которой можно назвать ориентацию на дифференциации

ассортиментной политики, которая позволяет организовать деятельность в различных направлениях (для различных групп потребителей, ценовой ориентации и проч.).

В рамках анализа развития экономического потенциала компании будет представлен анализ конкурентоспособности ООО «Агроторг» по методу анализа иерархий предполагается ряд этапов, представленных на рис. 3.

Очертание проблемы: для ООО «Агроторг» можно выделить проблему системы управления в рамках организации деятельности

Этапы методики анализа иерархий для ООО «Агроторг»

Построение иерархии

Построение матрицы парных сравнений

Синтез и обобщение данных. Подведение итогов

Рис. 3 - Этапы методики анализа иерархий для ООО «Агроторг»

Оценка будет выполнена по следующим критериям:

- ширина товарной серии;
- гибкость ценовой политики ;
- качество продукции;
- горизонт присутствия (площадь обслуживаемой территории);
- известность торговой марки

Индикаторы оценки конкурентоспособности ООО «Агроторг» будут представлены в табл. 14.

Таблица 14

Индикаторы оценки конкурентоспособности ООО «Агроторг»

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	Низкая (1-2 балла)	Средняя (3-4 балла)	Высокая (5 баллов)

Ширина товарной серии	ООО «Сладкий мир»	ООО «ТД Северный»	ООО «Агроторг»
Гибкость ценовой политики	-	ООО «Сладкий мир»	ООО «ТД Северный», ООО «Агроторг»
Качество услуг	-	ООО «ТД Северный»	ООО «Агроторг», ООО «Сладкий мир»
Горизонт обслуживания	-	-	ООО «ТД Северный», ООО «Агроторг», ООО «Сладкий мир»
Узнаваемость бренда	-	-	ООО «ТД Северный», ООО «Агроторг», ООО «Сладкий мир»

В табл. 15 представлена методика парных сравнений.

Таблица 15

Методика парных сравнений значимости коэффициентов для

ООО «Агроторг»

K1 K2 K3 K4 K5

K1 1 - - + +

K2 + 1 + + +

K3 + - 1 +

K4 - - - 1 -

K5 - - + + 1

Если степень значимости критерия K1 значительно превосходит значимость критерия K2, то в ячейке проставляется приоритет (+).

В соответствии с табл. 14 и 15 можно отметить, что наиболее важными для целей поддержания конкурентных позиций ООО «Агроторг» являются качество продукции и горизонт обслуживания.

Также представим оценку конкуренции по методу анализа иерархии на примере модели 4P (табл. 16).

Таблица 16

Оценка конкуренции по методу анализа иерархии

Наименование рассматриваемого аспекта	Ответы на вопросы		
	ООО «Агроторг»	ООО «ТД Северный»	ООО «Сладкий мир»
Продукт (Product)	5	4	4
Место реализации и регион (Place)	5	4	4
Цена (Price)	4	5	3

Продвижение на рынке (Promotion)	5	5	3
Итого	19	18	14

В табл. 16 оценка представлена по пятибалльной шкале по нарастанию (наиболее конкурентная позиция – 5 баллов). На основании табл. 16 можно судить о высокой конкурентной позиции ООО «Агроторг» по методу иерархии.

Далее представлена модель Портера. Портер выделил 5 сил, определяющих положение компании внутри отрасли:

1. вероятность появления новых игроков на рынке;
2. анализ существующей конкурентной борьбы;
3. наличие продуктов-заменителей;
4. власть поставщиков;
5. власть потребителей.

Для ООО «Агроторг» анализ пяти сил Портера представлена в табл. 17.

В соответствии с представленными сведениями табл. 17 важно отметить, что деятельность ООО «Агроторг» напрямую зависит от поведения поставщиков и потребителей на рынке, при этом, для целей определения вектора повышения эффективности работы необходимо отслеживание поведения конкурентов.

Таблица 17

Анализ пяти сил Портера

Наименование	Характеристика
Вероятность появления новых игроков на рынке	Вероятность появления новых игроков на рынке значительна, поскольку рынок требует серьезных барьеров для входа.

Анализ существующей конкурентной борьбы	Конкуренция на рынке высокая. Основные конкуренты ООО «Агроторг»: ООО «Сладкий мир», ООО «ТД Северный» и др.
Наличие продуктов-заменителей	На рынке существует не много продуктов-заменителей.
Власть поставщиков	Деятельность ООО «Агроторг» напрямую зависит от поведения поставщиков на рынке.
Власть потребителей	Деятельность ООО «Агроторг» зависит от поведения потребителей и их предпочтений.

Поставщики-производители – фактор, который предприятие практически не может контролировать. Зависимость от поставщиков выражается в следующих категориях:

- цена товара;
- надежность поставки (доставка товаров точно в срок по согласованному графику);
- возможность внеплановой поставки;
- соблюдение поставщиком согласованных цен;
- соответствие продукции стандартам качества;
- соблюдение требуемых объемов поставки.

Несоблюдение любого из этих критериев ведет к повышению издержек и снижению прибыли предприятия.

Что касается других, непосредственных конкурентов, ООО «ТД Северный», ООО «Сладкий мир», данные предприятия ведут близкую ценовую политику, что обостряет конкуренцию. Их ценовая политика, плюс существенные транспортные расходы, приводят к увеличению себестоимости продуктов.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что у предприятия есть следующие пути повышения конкурентоспособности: развивать маркетинговую стратегию предприятия, увеличивать каналы сбыта, расширять ассортимент продукции, т.е. влиять на поведение потребителей.

Для целей выявления удовлетворенности клиентов ООО «Агроторг» было проведено анкетирование (выборка из 30 человек).

Основные вопросы анкеты:

1. Как вы оцениваете качество обслуживания?
2. Как вы оцениваете качество услуг ООО «Агроторг»?
3. Как вы оцениваете ценовую политику ООО «Агроторг»?
4. Как вы оцениваете уровень сервиса?

На рис. 4 представлена структура мнения опрошенных на предмет «удовлетворены» / «не удовлетворены» качеством услуг и обслуживания ООО «Агроторг».

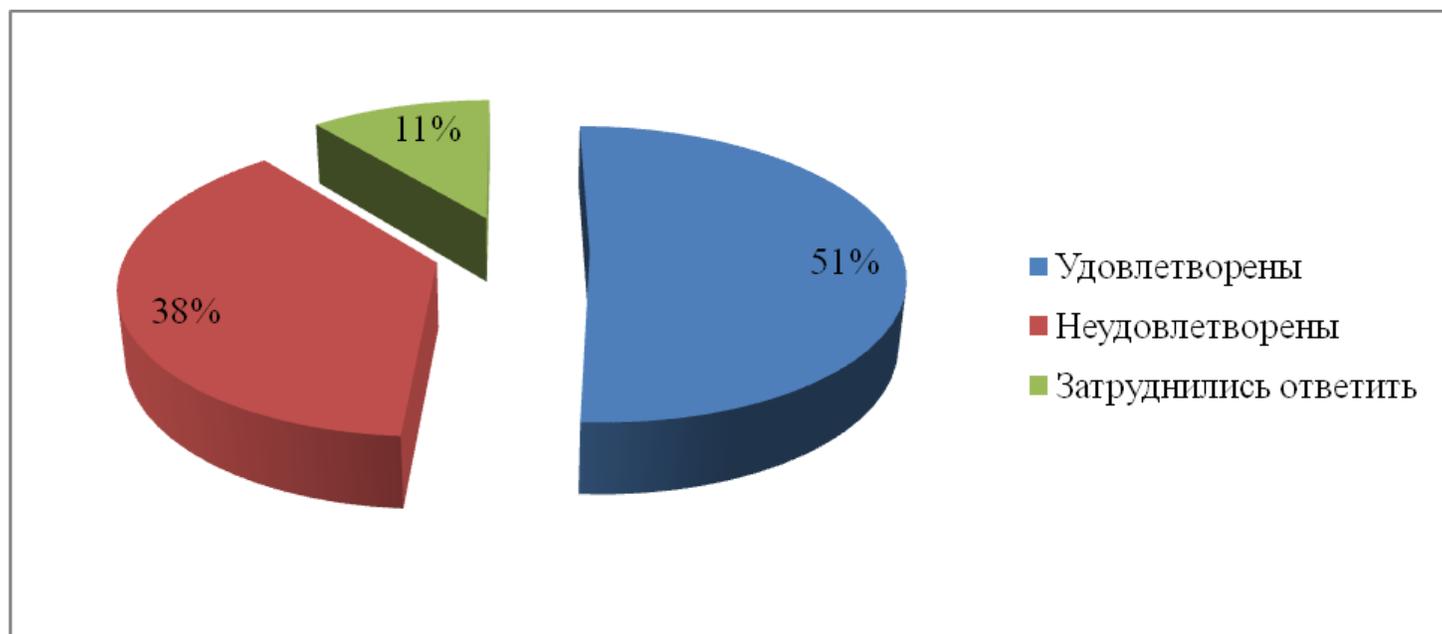


Рис. 4 - Результаты анкетирования клиентов на предмет «удовлетворены» / «не удовлетворены» качеством услуг и обслуживания ООО «Агроторг»

В соответствии с представленным рис. 4 целесообразно судить о недостаточной удовлетворенности опрошенных (клиентов) ООО «Агроторг».

В качестве *выводов* по второй главе работы важно отметить, что:

- за последний 2019 год предприятие оказалось нерентабельным, показатели в отчетном году стали меньше по сравнению с 2017-2018 годами; в динамике финансовых результатов за последний год можно отметить резкое снижение чистой прибыли; показатели ликвидности ООО Агроторг также не находились в пределах нормативных значений;

- предприятие не имеет эффективной стратегии, не имеет четко разработанных и введенных в действие основных производственных процессов, предприятие управляется ситуационно, без системного подхода;

- предприятия не управляет конкурентоспособностью.

По данным исследования, деятельность ООО «Агроторг» на рынке конкурентна (было проведено сравнение с основными конкурентами - ООО «Сладкий мир», ООО «ТД Северный»), но все же, удовлетворенность клиентов качеством услуг и уровнем сервиса недостаточна.

У предприятия есть следующие пути повышения конкурентоспособности: развивать маркетинговую стратегию предприятия, увеличивать каналы сбыта, расширять ассортимент продукции, т.е. влиять на поведение потребителей.

2.4. Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Для того, чтобы определить пути повышения конкурентоспособности, отметим, что ООО «Агроторг» по состоянию на 2019 год находится в стадии «Зрелость и стабильное положение на рынке»[\[15\]](#). На рис. 5 представлены основные цели стратегии ООО «Агроторг» на стадии «Зрелость и стабильное положение на рынке».

Цели ООО «Агроторг» на стадии «Зрелость и стабильное положение на рынке

- Ориентация на поддержание оптимального ассортимента.
- Ориентация на расширение клиентской базы ООО «Агроторг».
- Ориентация на обеспечение стабильности основного, оборотного капитала, устойчивости, рентабельности.
- Ориентация на обеспечение возможностей для расширения горизонтов деятельности ООО «Агроторг».

Рис. 5 - Цели ООО «Агроторг» на стадии «Зрелость и стабильное положение на рынке»

Для целей повышения финансовых результатов деятельности ООО «Агроторг» необходим поиск путей оптимизации прибыли.

Пути оптимизации прибыли для ООО «Агроторг» представлены на рис. 6.

В соответствии с рис. 6 можно отметить, что оптимизировать прибыль и повысить рентабельность возможно за счет:

- ориентация на рост объемов реализации товаров;
- ориентация на снижение себестоимости товаров;
- ориентация на автоматизацию бизнес-процессов в рамках планирования доходов организации.

Пути роста рентабельности

Увеличение объема реализации товаров	Снижение себестоимости товаров	Автоматизация бизнес-процессов в рамках планирования доходов организации.
--------------------------------------	--------------------------------	---

Рис. 6 - Пути оптимизации прибыли и роста рентабельности организации

Рост объемов реализации товаров возможно достичь за счет активизации маркетинговой деятельности (позволит повысить прибыль и, как следствие, увеличить рентабельность).

В целях стимулирования покупателей можно предложить внедрить систему работы с клиентами CRM, которая позволит систематизировать сведения о клиентах, о продажах. Внедрение системы CRM необходимо, поскольку, как было выяснено выше, поток клиентов носит хаотичный характер, в ООО «Агроторг» не сформировано массива информации о клиентах компании, что снижает эффективность работы с ними.

Система CRM – это корпоративная информационная система, предназначенная для автоматизации CRM-стратегии компании, в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём

сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения процедур и последующего анализа результатов. Под термином «CRM-система» - понимается программный продукт, направленный на реализацию концепции CRM.

Все три предполагаемые направления совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Агроторг» представлены ниже на рис. 7.

В общем, ООО «Агроторг» важна ориентация на активизацию маркетинговой деятельности для целей роста прибыли и рентабельности деятельности. Маркетинг важен для целей перспективного развития деятельности ООО «Агроторг» ввиду ряда причин:

- конкуренция на рынке очень жесткая;
- рынок изменчив и необходимо постоянное его отслеживание (в частности, предпочтения потенциальных клиентов переменчивы).

Предполагаемые направления совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Агроторг»

Наем маркетолога

Внедрение системы CRM

Приобретение маркетингового обзора рынка

Рис. 7 - Предполагаемые направления совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Агроторг» для целей роста прибыли и рентабельности деятельности

Помимо совершенствования системы маркетинга в целом, важна ориентация на совершенствование системы маркетинговых коммуникаций (табл. 18).

Таблица 18

Инвестиционные издержки на проект по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Агроторг», в тыс. руб.

Наименование

Сумма

Единовременные затраты – составление проекта, покупка оборудования, информации, техники и программного обеспечения для найма маркетолога	5
Покупка оборудования и программного обеспечения (CRM)	20
Приобретение аналитического обзора рынка	15
Итого	40

Чистая прибыль (убыток) за 2019 год составила -2848 руб. (целесообразно срочное принятие мер по обеспечению роста прибыли). Для того, чтобы проект от совершенствования маркетинговой деятельности ООО Агроторг был эффективен, прежде всего, необходима команда проекта, которая займется внедрением новшеств. В ООО Агроторг можно предложить сформировать экспериментальную группу, которая будет отвечать за предложенное новшество.

Предполагаемая команда выглядит следующим образом:

- руководитель команды проекта;
- маркетолог;
- специалист бухгалтерии.

Календарный план проекта представлена в табл. 19.

В качестве вывода важно отметить, что в рамках совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Агроторг» важна ориентация на стимулирование маркетинга для целей роста прибыли и рентабельности деятельности. Эффект от предложенных рекомендаций рассмотрен далее.

Таблица 19

Календарный план проекта по повышению прибыльности ООО «Агроторг»

Наименование работ	Январь-март 2020 года	Апрель – декабрь 2020 года
--------------------	--------------------------	----------------------------------

1. Организационное собрание Анализ деятельности ООО Агроторг и выявление проблем.

2. Постановка цели и задач решения проблемы стимулирования маркетинга для целей роста прибыли и рентабельности деятельности.

3. Разработка проекта по стимулированию системы маркетинга ООО Агроторг для целей роста прибыли и рентабельности деятельности

4. Подведение итогов и анализ эффективности проекта

В соответствии с планом развития ООО «Агроторг» (сформирован бухгалтерской службой), на 2020-2022 гг. предполагается рост выручки на 3% ежегодно нарастающим итогом, рост чистой прибыли – на 1 %.

Таблица 20

Плановые показатели ООО «Агроторг» (сформированы бухгалтерской службой)

Наименование показателя 2019 г. (факт) 2020 г. (план) 2021 г. (план) 2022 г. (план)

Выручка	82696,0	85176,9	87732,2	90364,2
Чистая прибыль	-2848,0	-2819,5	-2793,9	-2770,8
Рентабельность продаж	-3,4%	-3,3%	-3,2%	-3,1%

В соответствии с экспертным мнением (в качестве экспертов выступили директор ООО «Агроторг» и главный бухгалтер), чистую прибыль от внедрения аналогичных мероприятий стало возможным повысить на 4%, выручку – на 7%.

В соответствии с представленными таблицами 20 и 21 целесообразно отметить, что проектные решения не позволят обеспечить положительную чистую прибыль, однако, рентабельность продаж покажет положительные значения.

Таблица 21

Прогнозные показатели ООО «Агроторг» (сформированы бухгалтерской службой)

Наименование показателя	2019 г. (факт)	2020 г. (проект)	2021 г. (проект)	2022 г. (проект)
Выручка	82696,0	85176,9	91139,3	97519,0
Чистая прибыль	-2848,0	-2563,2	-2486,3	-2411,7
Рентабельность продаж	-3,4%	-3,01%	-2,73%	-2,47%

Можно сделать вывод, что в результате предложенных рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности у ООО «Агроторг» появится возможность сократить негативный вектор чистой прибыли (внедрение маркетингового отдела позволит обеспечить постепенное увеличение чистой прибыли).

Для того, чтобы получить возможность получить положительный результат чистой прибыли, ООО «Агроторг» целесообразно кардинальное решение проблемы (возможно, реорганизация деятельности, перепрофилирование), что повлечет за собой значительные затраты.

Необходимости в реорганизации деятельности по состоянию на 2020 год нет, поскольку целесообразно прежде всего отследить, как поведет себя предприятие в рамках предложенных рекомендаций.

Тем более, в современных условиях влияния кризиса разработка долгосрочных проектов с привлечением заемных средств не оправдано - у ООО «Агроторг» нет возможности финансировать собственные крупные проекты, а получение кредита затруднено в связи со сложившейся экономической ситуацией, высокорискованно и

нецелесообразно.

Заключение

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма должна достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию продукции, постоянному поиску новых каналов сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

В курсовой работе изложены вопросы теории и практики повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики, нестабильной экономической ситуации и жёсткой конкурентной борьбы между предприятиями.

Объектом исследования в данной работе является конкурентоспособность ООО «Агроторг», которое занимается оптовой торговлей продуктами питания.

На основании бухгалтерской отчетности проведен анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «Агроторг», оценка финансового состояния предприятия и сделаны следующие выводы:

- за 2019 год предприятие ООО «Агроторг» оказалось не рентабельным, показатели в отчетном году стали меньше по сравнению с предыдущими годами;
- в динамике финансовых результатов за последний год можно отметить резкое снижение чистой прибыли;
- показатели ликвидности ООО «Агроторг» также не находились в пределах нормативных значений.

Таким образом, все расходы на предприятии не покрываются его доходами.

Всё это говорит о том, что предприятие находится в непростой ситуации. Основным выходом из сложившейся ситуации для ООО «Агроторг» является снижение финансовой зависимости за счёт увеличения сбыта продукции и направление средств на погашение задолженности.

Предприятию необходима разработка стратегии, направленной на конкурентную устойчивость на фоне изменений в рыночной среде. Необходимо изучить сильные и слабые стороны предприятия для выявления проблем и угроз, которые могут осложнить деятельность организации и даже привести его к разорению. Данные угрозы могут представлять как появление новых сильных конкурентов на рынке товаров и услуг, так и удачные маркетинговые ходы уже существующих. Поэтому предприятие должно неуклонно отслеживать все появляющиеся угрозы, при этом постоянно изменяясь под влиянием современных тенденций экономического управления для достижения оптимального соотношения, реализуемого количества продукции и его качества.

По результатам исследования были предложены рекомендации, которые дадут возможность повысить конкурентоспособность ООО «Агроторг».

1. Принимая во внимание тот факт, что большинство продаж осуществляются путем личного общения менеджера с оптовыми покупателями, предлагается усовершенствовать систему мотивации персонала предприятия.

Усовершенствование системы оплаты труда предлагается провести на основе использования ключевых показателей эффективности сотрудников (KPI).

2. Проведение комплекса маркетинговых мероприятий, а также внедрение программы лояльности для постоянных партнеров.

У предприятия имеются достаточно большие возможности за счёт увеличения торговой сети, а следовательно и рынка сбыта.

Для ООО «Агроторг» предложено стимулировать маркетинговую деятельность для целей обеспечения роста объемов оказываемых услуг: предложено нанять специалиста на должность маркетолога, создать отдел маркетинга для обеспечения результативной системы мониторинга рынка и, в общем, перспективного роста деятельности ООО «Агроторг». Также предложено приобрести маркетинговый обзор рынка и внедрить систему CRM.

С внедрением мероприятий, обеспечивающих устойчивость экономически-финансового положения предприятия, а так же возрастания адаптации в конкурентной среде можно ожидать возрастание как розничных, так и оптовых покупателей. То есть после определённого спада в 2019 году, с учётом применения вышеперечисленных мер, организацию ожидает рост.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 октября 1994 г, с изм., внесенными Федеральным законом от 24.06.2008 № 161-ФЗ) // Российская газета, 22 октября 1994, № 238-239.
4. Аврамова Е., Гурков И. Адаптация предприятий и рыночные условия // Вопросы экономики, 2017, № 11, с.13-18.
 1. Алимов А.Н. Стратегический менеджмент: Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2016.-273 с.
 2. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. - М.: Бизнес Букс, 2017. - 536 с.
 3. Борозна А.С. Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия» / А.С. Борозна. - Новополюк: ПГУ, 2018, С.266-268.
 4. Березин Артем Инновационно-инструментальный механизм повышения конкурентоспособности / Артем Березин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. - 156 с.
 5. Волкова Наталья Конкурентоспособность предпринимательских структур / Наталья Волкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 176 с.
 6. Воронов Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий// Корпоративный менеджмент, 2018, № 6.
 7. Габилова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габилова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). - М.: Буки-Веди, 2017, с. 85-87.
 8. Гнатюк С.Н. Конкурентоспособность предприятия: теория, методология, практика / С.Н. Гнатюк, А.Г. Барановский, Л.В. Наркевич; Гос. учреждение высш. проф. образования Белорусско-Российский ун-т. - Смоленск : Маджента, 2018. - 179 с.

9. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева; под ред. Е.А. Горбашко. - М.: Издательство Юрайт, 2017.
10. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация//Стратегический менеджмент, 2017, №4.
11. Иванова В.Н. Импортозамещение продукции АПК. Факторы конкурентоспособности / Иванова Валентина Николаевна. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 532 с.
12. Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2017. - 192 с.
13. Калашников В.К. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / В.К. Калашников // Машиностроитель, 2017, № 11.
14. Казанцева С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособности предприятия / С.Ю. Казанцева, Е.Д. Сокирко // Приоритетные направления развития образования и науки : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 т. / редкол: О.Н. Широков [и др.]. - Чебоксары, 2019, Т.2, вып.1.
15. Курская Е.О. Совершенствование методологии анализа конкурентоспособности организации / Е.О. Курская, К.Ю. Решетов // Экономика и предпринимательство, 2019, № 8.
16. Методология диагностики конкурентоспособности организации в условиях неопределенности и риска / Н.А. Ефремов, В.Н. Кабанов, Т.В. Мужжавлева, Ю.А. Толстов. - Чебоксары: Изд-во Чувашского ун-та, 2019. -187 с.
17. Малый бизнес как фактор устойчивого регионального развития // Харзинов А.Б, Махошева С.А., Галачиева С.В. – Вопросы экономики и права. 2017.-№ 12.
18. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 345 с.
19. Осадчук Е.В. Конкурентоспособность в Интернете. Как сделать свой проект успешным / Е.В. Осадчук. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2018. - 152 с.
20. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; перев. на рус. И.В. Квасюкова [и др.]. – М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2018. – 740 с.
21. Парамонова Т. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: моногр. / Т. Парамонова. - М.: КноРус, 2018. - 664 с.
22. Пикалов М. 7 ключей к успеху розничного магазина. Секреты роста продаж СПб.: Питер, 2017. - 256 стр.
23. Попова Ю.Ф., Соренсен Олав Юл. Особенности развития маркетинговой деятельности на российских предприятиях // Маркетинг в России и за

- рубежом, 2017, №5.
24. Потеева М.А. Методология системной оценки конкурентоспособности предприятия по пяти конкурентным силам / М.А. Потеева, Е.Р. Бондарева // Экон. исслед. и разработки, 2019, № 10.
25. Раис Э., Траут Д. Позиционирование: битва за узнаваемость: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2017. – 521 с.
26. Скороходова Л.А. Конкурентоспособность предприятий: теория и методология оценки / Л.А. Скороходова, Е.Ю. Шаламова // Экономика и социум, 2018, № 6-3.
27. Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д. В. Тюрин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 342 с.

Приложение 1

Данные бухгалтерского баланса ООО «Агроторг»

Актив	Код стр.	На 31	На 31 декабря	На 31 декабря
		декабря 2019 года	2018 года	2017 года
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Основные средства	1300	787	849	875
Доходные вложения в материальные ценности	1140	-	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	1150	9	9	9

Отложенные налоговые активы	1160	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1160	-	-	-
ИТОГО по разделу I	1100	796	858	884
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	960	751	760
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	43	44	35
Дебиторская задолженность	1230	583	554	710
Краткосрочные финансовые вложения	1240	-	-	-
Денежные средства	1250	34	29	22
Прочие оборотные активы	1260	-	112	-
ИТОГО по разделу II	1200	1620	1378	1527
БАЛАНС (актив)	1000	2416	2236	2411
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1310	10	10	10

Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–	–
Переоценка внеоборотных активов	1340	–	–	–
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1143	1143	1143
Резервный капитал	1360	–	–	–
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	130	114	324
ИТОГО по разделу III	1300	1283	1267	1477

Продолжение приложения 1

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
ИТОГО по разделу IV	1400	-	-	-

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Краткосрочные заемные средства	1510	400	350	400
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	694	588	532
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540			
Прочие краткосрочные обязательства	1550	39	31	2
ИТОГО по разделу V	1500	1133	969	934
БАЛАНС (пассив)	1600	2416	2236	2411

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах за 2018 год

Показатель		За	За
наименование	код	отчетный	аналогичный
		период	период
			предыдущего
			года
Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	14496	13037
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	14060	12600

Валовая прибыль (убыток)	2100 436	437
Коммерческие расходы	2210 (-)	(-)
Управленческие расходы	2220 (-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	2200 137	267
Доходы от участия в других организациях	2310 –	–
Проценты к получению	2320 1	1
Проценты к уплате	2330 (-)	(-)
Прочие доходы	2340 626	581
Прочие расходы	2350 581	399
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300 183	450
Текущий налог на прибыль	2410 87	130
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421 --	--
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430 –	–
Изменение отложенных налоговых активов	2450 –	–
Чистая прибыль (убыток)	2400 96	320

Приложение 3

Отчет о финансовых результатах за 2019 год

Показатель		За	За
наименование	код	отчетный период	аналогичный период предыдущего года
Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	13861	14496
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	13532	14060
Валовая прибыль (убыток)	2100	329	436
Коммерческие расходы	2210	367	299
Управленческие расходы	2220	(–)	(–)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	38	137
Доходы от участия в других организациях	2310	–	–
Проценты к получению	2320	1	1
Проценты к уплате	2330	(–)	(–)

Прочие доходы	2340 739	626
Прочие расходы	2350 515	581
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300 187	183
Текущий налог на прибыль	2410 57	87
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421 --	--
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430 –	–
Изменение отложенных налоговых активов	2450 –	–
Прочее	2460 –	–
Чистая прибыль (убыток)	2400 130	96

1. Алимов А. Н. Стратегический менеджмент: Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2018. – С.73. [↑](#)
2. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка //Маркетинг в России и за рубежом., 2019, № 2.- С.15. [↑](#)
3. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева; под ред. Е.А. Горбашко. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - С.32. [↑](#)
4. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2018. - С.46. [↑](#)

5. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2019. – С. 145. [↑](#)
6. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2018. – С.146. [↑](#)
7. Гнатюк С.Н. Конкурентоспособность предприятия: теория, методология, практика / С.Н. Гнатюк, А.Г. Барановский, Л.В. Наркевич ; Гос. учреждение высш. проф. образования Белорусско-Российский ун-т. - Смоленск : Маджента, 2018. - С.79. [↑](#)
8. Лукичева, Л.И. Управленческие решения/ Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2018. - С.83. [↑](#)
9. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д. В. Тюрин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – С. 95. [↑](#)
10. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер; перев. на рус. И.В. Квасюкова [и др.]. – М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2018. – С.74. [↑](#)
11. Воронов Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий//Корпоративный менеджмент.- 2018, № 6, С. 34. [↑](#)
12. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д. В. Тюрин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – С. 142. [↑](#)
13. Материалы предприятия ООО «Агроторг», 2019. [↑](#)
14. Материалы предприятия ООО «Агроторг», 2019. [↑](#)
15. Федько В.П. Товарная политика организации: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения.- Спб.: Питер, 2018. - С. 149. [↑](#)