

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001263
Гузева Ивана Александровича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Герасименко О.А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия...5	5
1.1 Методологические особенности понятия «конкурентоспособность».....5	5
1.2 Факторы и пути повышения конкурентоспособности предприятия.....15	15
Глава 2 Разработка программы по совершенствованию конкурентоспособности на предприятии ИП Потапова А.Е.....18	18
2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия.....18	18
2.2 Общие положения программы повышения конкурентоспособности ИП Потапова.....47	47
2.3 Эффективность предлагаемых мероприятий и программы.....63	63
Заключение.....	68
Список литературы.....	70
Приложение.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Конкуренция является одним из решающих факторов развития как отдельных социально – экономических систем, так и национальных экономик в целом. Интенсификация научно – технического прогресса в области совершенствования средств и методов производства и информационных технологий приводят к ужесточению конкуренции между производителями за лучшие условия функционирования и возможности удовлетворения ограниченного потребительского спроса на их товары и услуги. В этих условиях обеспечение жизнеспособности и устойчивого функционирования предприятий непосредственно связаны с необходимостью решения задач повышения их конкурентоспособности. Именно поэтому сфера проблем, путей и методов обеспечения и повышения конкурентоспособности на различных уровнях управления, представляет особый интерес для исследования.

Объектом исследования является организационно-экономическая деятельность предприятия ИП Потапова А.Е.

Предмет исследования – критерии конкурентоспособности ИП Потапова А.Е.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ конкурентоспособности ИП Потапова А.Е. и разработка программы ее повышения.

Поставленная в работе цель требует решения следующих **задач**:

- обобщить теоретико-методологические особенности понятия «конкурентоспособность»;
- представить организационно–экономический анализ деятельности организации;
- проанализировать и дать оценку конкурентоспособности организации;

- разработать программу повышения конкурентоспособности предприятия.

Теоретическую и методологическую основу составили значительное количество работ, посвященных изучению отдельных сторон процесса формирования и обеспечения конкурентоспособности коммерческих предприятий. Теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности освещены в работах И.Ансоффа, В.Леонтьева, Д.Росса, М. Портера, Э.Чемберлина, Ф.Котлера, Ф.Шерера и др.

Организационно-экономические аспекты формирования и обеспечения конкурентоспособности российских предприятий и продукции нашли свое отражение в работах В.Андрианова, Г.Азоева, Ю.Адлера, В.Гончарова, Е.Горбашко, П.Завьялова, С.Иовчука, А.Карлика, Г.Клейнера, Ю.Кормнова, А.Селезнева, В.Сенько, Р.Фатхутдинова, А.Юданова и других отечественных ученых.

Эмпирической базой исследования послужили труды российских, зарубежных научных коллективов и отдельных специалистов, отечественные и зарубежные нормативные акты, материалы федеральных и региональных органов государственной статистики, предприятий и организаций, обзорно-аналитические материалы, опубликованные в периодической печати, материалы научно-практических конференций.

В процессе выпускной квалификационной работы использовались такие **методы** и приемы исследования как: сравнение, наблюдение, метод экспертной оценки, системный анализ, SWOT–анализ, построение аналитических таблиц, рисунков, диаграмм.

Практическая значимость заключается в возможности использования программы, материалов данной работы для повышения конкурентоспособности ИП Потапова.

Выпускная квалификационная работа включает: введение, 2 главы, заключение, список литературы, приложение.

Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия

1.1 Методологические особенности понятия «конкурентоспособность»

Российские экономисты, занимаясь в течение последнего десятилетия изучением конкурентоспособности, разработкой методик и рекомендаций по данному вопросу, до сих пор не пришли к единой методологической базе. Кроме того, сдерживающим моментом при разработке и реализации стратегии повышения конкурентоспособности является недостаточная научная проработанность формирования в специфических условиях реформирования экономики.

Определение конкурентоспособности как экономической категории необходимо начать с выяснения этимологии этого слова. В словаре русского языка «конкурентоспособный» - способный выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам [23, с. 218]. Это определение базируется на понятии «конкуренция» (concurrentia), что в переводе с латыни означает столкновение, состязание в результате каких - либо действий. Под данным термином чаще всего подразумевают борьбу между производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли. Российские ученые В. В. Акишин и В. А. Шабашев рассматривают термин «конкуренция» как слово, имеющее общесоциологический смысл: соперничество, состязательность и как экономическую категорию, выражающую отношение между предпринимателями по поводу присвоения добавочной прибыли [15, с. 90].

По мнению В. Лунева, конкуренция в современных условиях остается формой взаимного соперничества субъектов рыночной экономики: победителей и побежденных. Конкуренция обуславливается суверенным правом каждого из субъектов деловых отношений на реализацию своего потенциала, а это неизбежно приводит к столкновению между ними, к достижению поставленных целей за счет ущемления интересов других

участников. С одной стороны, на рынке конкурируют товары, услуги, а с другой стороны - потребители, производители [8, с.43–44].

Некоторые российские ученые «конкурентоспособность» определяют как многоплановую категорию на уровне товаропроизводителя, отрасли, страны [7, с.54]. Развивая этот подход, следует обратить внимание на трактовку рядом ученых понятия «конкурентоспособность» в самом широком смысле слова, отождествляя его с возможностью выигрыша в соревновании, а в самом общем виде - как обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. Так, американские экономисты Д. Хайн и М. Эрлих считают, что «конкурентоспособность в широком смысле слова есть способность страны или фирмы продавать свои товары на мировом рынке» [2, с.121]. Английский экономист К. Энок трактует понятие «конкурентоспособность» как «предоставление покупателю преимуществ в цене, скорости доставки товара, техническом обслуживании и так далее, обеспечивающих производителю возможность реализации своих товаров в ущерб конкурентам» [6, с.97].

По определению группы ученых, конкурентоспособность субъекта означает способность субъекта конкурировать, побеждать в конкурентной борьбе, проявляющуюся в его конкурентном отличии, дает субъекту наилучшие возможности в сохранении существующих и привлечении новых покупателей при завоевании новых рынков сбыта [10, с. 46].

Другие авторы утверждают, что конкурентоспособность предприятия - это характеристика, отражающая отличие конкретного производителя от конкурентов, применимая к длительному промежутку времени (в сравнении с «конкурентоспособностью продукции», которая может определяться в любой промежуток времени - год, месяц, неделя, день) и содержащая оценку степени соответствия собственного развития общественным потребностям. П. Завьялов определяет «конкурентоспособность предприятия» как возможность эффективной хозяйственной деятельности и прибыльности в условиях конкурентного рынка, которая обеспечивается всем комплексом

имеющихся у предприятия средств. При этом производство и реализация конкурентоспособных товаров и услуг является обобщающим показателем жизнестойкости предприятия, умением эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциалы [4, с.76]. Кроме того, российскими учеными И. Герчиковой, А. Градовым, Н. Новиковым, А. Гольцовым, В. Соловьевым, А. Селезевым и другими предлагается целый ряд определений конкурентоспособности предприятия.

Так, Н.И. Новиковым дается такое определение конкурентоспособности:

Конкурентоспособность - это состязательная способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников (их работы) на высоком качественном уровне [13, с. 89].

Конкурентоспособность характеризует:

- для биологических систем - их способность побеждать или быть лидером в борьбе на данном рынке труда или жизненном пространстве за обладание, какими - либо ценностями для удовлетворения физиологических, социальных или других потребностей;

- для технических - их способность соперничать с конкурентами на данном рынке по удовлетворению потребностей систем путем обеспечения оптимального уровня качественных и ресурсных показателей;

- для социально-экономических систем - их способность выпускать (выполнять) конкурентоспособный товар (услугу) для реализации на внешнем или на внутреннем рынке.

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли страны и за ее пределами [13, с. 154-155].

В самом общем виде, сущность конкурентоспособности субъекта заключается в его способности создавать и реализовывать преимущества, с

помощью которых можно конкурировать и побеждать на определенном рынке в определенный отрезок времени, а сущность конкурентоспособности объекта - это совокупность его преимуществ перед другими объектами.

Таким образом, проведенный анализ трактовок конкурентоспособности субъекта (предприятия) позволяет сделать вывод о том, что конкурентоспособность субъекта (предприятия) – многогранное понятие, раскрываемое через совокупность показателей экономического, технологического, финансового характера с учетом временного и исторического аспектов.

Для совершенствования конкурентоспособности предприятия особое значение имеет оценка конкурентоспособности. Поэтому представляется необходимым перейти к рассмотрению существующих принципов и методик оценки конкурентоспособности.

Целью проведения исследований позиции организации в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных товаров, продукции или услуг является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Для этого необходимо установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе, также определить конкурентные позиции организации и ее продуктов по сравнению с другими организациями данной отрасли.

М. Портер выделил пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли и позиции данного предприятия в конкурентной борьбе в этой отрасли, а точнее: «Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики, неважно действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, суть конкуренции выражается пятью силами»:

- угрозой появления новых конкурентов;
- угрозой появления товаров – заменителей;
- силой позиции поставщиков;

- способностью покупателей торговаться;
- соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой (силы центрального ринга) [24, с.76–77].

Угроза появления новых конкурентов. Существует такое понятие, как «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как фирмам, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).

Угроза появления товаров – заменителей. Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и прочее. Кроме того, следует учитывать, предрасположен ли потребитель к замене традиционно покупаемых продуктов.

Сила позиции поставщиков. Сила позиции поставщиков во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли. Если это рынок поставщиков, когда они диктуют свои условия фирмам, то последние находятся в менее выигрышной позиции по сравнению со случаем, когда они доминируют на рынке (рынок потребителей).

Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

- разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг;
- наличием возможности смены поставщиков;
- величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и

другие вопросы;

- величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

Способность покупателей торговаться. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь такими факторами, как возможность переключиться на использование других продуктов; затраты, связанные с этим переключением; объем закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес. Так как эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они обуславливают уровень прибыльности организации данной отрасли.

Рассмотрим пятую группу факторов, характеризующих конкурентную борьбу в самой отрасли.

Силы центрального ринга. Центральный ринг конкурентной «арены», где происходит большинство действий соперничества, представляет собой маневрирование соперничающих фирм - производителей разных версий одного и того же товара или услуги. Сила, мощь, с которой продавцы товара борются за более сильную рыночную позицию в отрасли или в конкурентном преимуществе вообще, вероятно, является лучшим индикатором конкурентоспособности их фирм. Типы конкурентов:

- подобные по всем аспектам производственно-сбытовой деятельности (производят те же самые продукты, используют ту же технологию, ведут коммерческую деятельность на тех же целевых рынках);

- подобные по общим направлениям производственно-сбытовой деятельности (производят те же самые продукты, но продают их на других рыночных сегментах);

- удовлетворяющие те же потребности, но различными средствами;

- полностью различные, конкурирующие за привлечение средств

потребителей [16, с. 185–188].

Конкурентные стратегии фирм представляют собой планы активности для достижения рыночного успеха и, если возможно, для получения конкурентного преимущества над всеми фирмами. Прибыль побуждает конкурирующих развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий.

В зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на три группы.

Рыночный лидер - организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. Для того чтобы оставаться рыночным лидером, организация должна действовать на трех фронтах. Во-первых, расширять рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемых продуктов. Во-вторых, увеличивать свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к росту прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. В-третьих, постоянно предохранять свой бизнес от посягательств конкурентов, для чего использовать оборонительные стратегии.

Рыночный претендент - организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров.

Рыночный последователь - это организация, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений. Преимущества такой стратегии заключаются в том, что он может опираться на опыт рыночных лидеров, копировать или улучшать продукты и маркетинговые действия лидера обычно при меньшем уровне инвестиций и риска [19, с. 152–153].

Конкурентоспособность организации характеризует ее способность выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы. Изучение позиций и возможностей организаций-конкурентов в целом предполагает поиск ответов на четыре основные группы вопросов, вокруг которых

строится структура системы слежения за конкуренцией:

- каковы основные цели конкурента?
- каковы текущие стратегии достижения этих целей?
- какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свои стратегии?
- каковы их вероятные будущие стратегии?

Анализ совокупности сведений по указанным четырём областям даёт достаточно полную картину действий конкурентов [9, с.63–64].

С точки зрения результативности деятельности конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения:

- имидж фирмы;
- концепция продукта, на которой базируется деятельность организации;
- качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню;
- уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов;
- суммарная рыночная доля главных видов бизнеса;
- мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов;
- мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объёмы выпуска освоенных продуктов;
- стабильность финансово-экономического положения;
- финансы как собственные, так и привлекаемые со стороны;
- рыночная цена с учётом возможных скидок или наценок;
- частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет;
- послепродажная подготовка, которая свидетельствует о способности организаций привлекать и удерживать потребителей за счёт более глубокого

удовлетворения их потребностей;

- эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения;
- уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей);
- уровень рекламной деятельности;
- уровень послепродажного обслуживания [3, с. 84-86]

В приведенном перечне указаны только важнейшие факторы исследований деятельности организаций-конкурентов.

Существует различные методики оценки конкурентоспособности организации. В данной дипломной работе будет применяться рейтинговая оценка. Рейтинговая оценка используется при целевом сравнении предприятий отрасли и/или региона [17, с. 61].

Для использования этого метода может использоваться следующее информационное обеспечение:

- сведения, полученные путем интервьюирования менеджеров предприятия-заказчика (или предприятий-объектов исследования);
- сводная финансовая отчетность предприятий - объектов сравнения.

Определение критериев отбора показателей для рейтинговой оценки.

Двумя основными условиями отбора показателей рейтинговой оценки являются:

- теоретическое (они должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия);
- практическое (их можно рассчитать на основе реально имеющейся информации о хозяйственной деятельности предприятия).

С теоретической точки зрения показатели можно разделить на объективные и субъективные.

Объективными являются показатели, характеризующие эффективность деятельности и финансовую стабильность предприятия. Субъективные показатели не характеризуют эффективность деятельности предприятия,

однако, они могут влиять на эффективность работы с клиентом по внедрению системы финансового управления [12, с. 104].

Важным моментом является определение «веса» того или иного показателя в итоговой оценке предприятия. При этом используются два основных критерия:

- теоретический, имеющий значение для оценки эффективности и финансового состояния предприятия;
- практический, характеризующий достоверность показателя, рассчитанного на основе имеющейся информации.

Другим существенным фактором при составлении рейтинговой оценки является учет динамики отдельных показателей. Рейтинг предприятий определяется на основе расчета их итогового балла в результате оценки.

Итоговый балл отдельного предприятия выводится по формуле:

$$TM = \sum (MiVi), \quad (1)$$

где TM - итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки;

Mi - балл (количественная оценка) предприятия по i -му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга;

Vi - вес i -го показателя, присвоенный ему при включении в модель проведения рейтинговой оценки;

$\sum (MiVi)$ - сумма произведений баллов отдельных показателей рейтинговой оценки и их весов.

Весомость показателя (Vi) конкурентоспособности организации определяется как:

$$\sum Vi = 1, \quad (2)$$

Уровень конкурентоспособности (K) предприятий определяется из

следующего соотношения:

$$K = (R - R^0) / (R^1 - R^0), \quad (3)$$

где R , R^0 , R^1 – ранговые оценки соответственно для анализируемого, наихудшего и наилучшего предприятий из рассматриваемых.

Уровень конкурентоспособности оценивается с учетом следующих условий: конкурентоспособность при $K \approx 0$ – посредственный уровень; при $K = 0,5$ – средний уровень (такая организация превалирует только по отношению к организациям, у которых $0 \leq K < 0,5$); при $0,5 \leq K \leq 1$ выше среднего уровня [5, с. 34 – 37].

1.2 Факторы и пути повышения конкурентоспособности предприятия

Уровень конкурентоспособности предприятия в каждый конкретный момент времени определяется собственным воздействием взаимосвязанных и взаимозависимых факторов. Все они действуют одновременно и разнонаправлено, усиливая или ослабляя совокупное результирующее воздействие.

С точки зрения системного подхода наибольшего внимания заслуживает классификация факторов по источникам их происхождения. В соответствии с этим критерием все воздействующие факторы могут быть классифицированы как внешние и внутрисистемные [8, с. 35–36].

Внешние факторы подразделяются на:

- факторы макросреды функционирования фирмы: демографические, экономические, политические, рыночные, социальные, технологические и международные;
- факторы микросреды (непосредственное окружение) функционирования фирмы: потребители продукции и услуг, поставщики, конкуренты, деловые партнеры, государственные и муниципальные органы,

деловые объединения, ассоциации и другие заинтересованные лица и организации.

Факторы микросреды (непосредственное окружение) функционирования фирмы оказывают на организацию непосредственное влияние, поэтому требуют особого внимания со стороны организации.

Внутренние факторы: маркетинг (ассортимент изделий, рыночные исследования и разработки, эффективный сбыт, реклама и продвижение товаров), человеческие ресурсы (персонал организации), организационная структура, миссия, цели, политика и стратегия организации [9, с. 102-103].

При этом именно внутренняя среда предприятия является той сферой, которая подвержена наиболее активному регулированию со стороны самого предприятия, поэтому управление внутренними факторами позволяет эффективно воздействовать на уровень его конкурентоспособности

Следующим классификационным признаком является длительность действия факторов. Большинство факторов конкурентоспособности предприятия носят постоянный характер, то есть период их действия сопоставим с периодом функционирования самого предприятия. По этому признаку факторы конкурентоспособности следует подразделить на постоянные, временные, эпизодические. По характеру возникновения следует различать первичные факторы и производные [11, с. 64-65].

С точки зрения факторно-функционального анализа, воздействие изменения факторов на изменение результирующего показателя проявляется опосредованно через соответствующие функции. По этому признаку все факторы могут быть классифицированы на главные, основные и вспомогательные.

Данные подходы к классификации факторов конкурентоспособности предприятия создают методическую основу для анализа механизма их воздействия, который, должен базироваться на первой из приведенных классификаций.

Последний раздел теоретической части посвящен практической

стороне повышения конкурентоспособности организации в российских условиях. В целом конкурентоспособность предприятия зависит от общей эффективности его деятельности и определяется совершенством используемых технологий, умелой постановкой маркетинговой службы, действенным менеджментом и рядом других экономических и технических параметров работы фирмы. В частности, поразительные результаты дает наведение элементарного порядка на фирме и, прежде всего:

- восстановление трудовой дисциплины;
- меры по повышению качества продукции;
- эффективное управление ассортиментом товаров (услуг);
- контроль финансовых показателей.

После наведения порядка на фирме можно непосредственно приступить к выбору стратегии конкурентной борьбы:

- достижение рекордно низких издержек при сравнительно скромных успехах в повышении потребительской ценности товара;
- способность создавать высокую потребительскую ценность – это второй тип конкурентных преимуществ, ради достижения которого можно идти даже на повышение издержек;
- сочетание низких издержек и цен с высокой потребительской ценностью производимой продукции;
- средние уровни как издержек и цен, так и потребительской ценности выпускаемых товаров или услуг.

Таким образом, итоговым документом разработки стратегии должна стать программа повышения конкурентоспособности организации, в разработке которой должны принимать участие не только топ - менеджеры, но и сотрудники компании.

Глава 2 Разработка программы по совершенствованию конкурентоспособности на предприятии ИП Потапова А.Е.

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Место нахождения ИП Потапова - г. Белгород, Сумская 22.

Целью деятельности ИП является извлечение прибыли. Основные виды деятельности ИП Потапова:

- оптовая и розничная торговля морепродуктами и другими продовольственными товарами, организация питания трудящихся;
- коммерческая и посредническая деятельность;
- переработка рыбной продукции;
- строительство и реконструкция объектов промышленного назначения;
- производство конкурентоспособных товаров народного потребления и услуг.

В ИП Потапова в настоящее время работает 897 человек.

Организационная структура ИП Потапова представлена в приложении А. Организационная структура ИП Потапова носит ярко выраженный линейно – функциональный характер. Линейно – функциональный характер управленческой структуры подразумевает подчинение нижестоящего руководителя своему непосредственному руководителю и основывается на принципе единоначалия. Согласно рисунку по отдельным функциям управления ИП Потапова созданы специализированные подразделения, работники которых обладают специальными знаниями и навыками в данной области управления.

ИП Потапова является одним из крупнейших торговых и рыбоперерабатывающих предприятий г. Белгорода. Основными направлениями хозяйственной деятельности ИП Потапова являются оптовая и розничная торговля морепродуктами и другими продовольственными

товарами, а также переработка рыбной продукции и производство конкурентоспособных товаров народного потребления и услуг.

Контрагентами ИП Потапова являются:

- покупатели: «Центрпродсервис» и «Запсиб маркет», а так же АОЗТ «Винодельческий завод», ЗАО «Куйбышевский торг», ЗАО «Татьяна», ЗАО «Лидер», ООО «Ивушка», ООО «МИФ», ООО «Ивушка», ООО «МИФ», ООО «Дана», ООО «Квартет», ООО «Сетан» и другие;

- заказчики: ООО «ТД Холод» и ООО «Алекс»;

- поставщики: ОАО «НБАМР» г. Находка, ОАО «Океанрыбсбыт» г. Петропавловск – Камчатский, ООО «Роспродукт» г. Санкт - Петербург, ООО «Тардо», ООО «НЛВЗ», ООО «СТВ», ООО «Кия-1», ОАО «Прокопьевский хладокомбинат», ООО «Оптовый центр», ООО «Кузнецкпродукт» и другие.

Анализ структуры доходов и расходов, динамики хозяйственно – экономических показателей ИП Потапова проводился на основе данных бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и другой отчетной документации. Основные финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности ИП Потапова представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 - Основные финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности ИП Потапова

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год
Товарооборот, руб.	679 491 651	886 537 634	1 315 584 908
Себестоимость реализованных товаров, руб.	554 593 199	705 531 252	1 075 181 101
Валовая прибыль, руб.	124 898 452	181 006 382	240 403 807
Коммерческие расходы, руб.	110 710 667	147 442 112	195 078 065
Прибыль от реализации, руб.	14 187 785	33 564 270	45 325 742

Данные бухгалтерского баланса указывают на то, что в 2016 году ИП Потапова получена валовая прибыль в размере 240 403 807 руб., что на 59 397 425 руб. больше, чем в предшествующем году и на 115 505 355 руб. больше, чем в 2014 году. В структуре валового дохода основной объем

приходится на оптовую торговлю. Доля розничной торговли в общем объеме товарооборота составила 15 %; оптовой торговли – 84 %, общественного питания – 1 % (данные пояснительной записки к годовому отчету).

По данным бухгалтерского баланса имущество предприятия за 2014–2016 гг. следующее (таблица 2.1.2).

Таблица 2.1.2 - Имущество предприятия

Наименование статей	2014 г., руб.	2015 г., руб.	2016 г., руб.
Нематериальные активы	5068	4348	3628
Основные средства	51438597	53505990	56710987
Незавершенное строительство	1144068	795909	1017190
Запасы	16251206	20136053	25992249
Готовая продукция	75235968	97608696	147671459
Денежные средства	4634649	5018156	12772999
ИТОГО	148709556	177069152	244168512

Из данных таблицы видно, что разница между 2014 и 2015 годами составляет 28 359 596 руб. (177 069 152 – 148 709 556), а разница между 2015 годом и 2016 годом составляет 67 099 360 руб. Предварительный обзор финансового положения организации свидетельствует о том, что за анализируемый период она увеличила свои активы на 95 458 956 руб. (244 168 512 – 148 709 556), в том числе за счет увеличения объема внеоборотных активов на 5 144 072 руб. (57 731 805 – 52 587 733) и оборотных средств на 263 978 595 руб. (360 100 415 – 96 121 823). Иначе говоря, имущественная масса увеличилась в основном за счет роста оборотных активов. Прирост оборотных активов связан в первую очередь с увеличением готовой продукции (на 72 435 491 руб.), производственных запасов (на 9 741 043 руб.) и денежных средств (на 8 138 350 руб.). Таким образом, изменения в составе оборотных средств характеризуются значительным ростом готовой продукции. Рассмотрим финансовое положение организации подробнее.

Для оценки финансовой устойчивости организации используются абсолютные и относительные показатели финансовой устойчивости. Расчет показателей финансовой устойчивости приведен в приложении Б и приложении В.

Согласно расчетам показателей финансовой устойчивости, за анализируемый период имущество организации возросло на 184 798 375 руб. (401 440 418 – 216 642 043), или на 43,7 %, в том числе за счет увеличения объема основного капитала – на 4 974 140 руб., или на 5,5 %, и прироста оборотного капитала – на 179 824 235 руб., или на 53,6 %. Иначе говоря, за анализируемый период в оборотные активы было вложено средств более чем в два раза больше, чем в основной капитал. Однако в организации наблюдается недостаток собственных оборотных средств, что во многом обусловлено низкой и почти не изменяющейся величиной источников собственных средств и ростом величины внеоборотных активов, в анализируемом периоде.

Краткосрочные пассивы в 2016 году увеличились по сравнению с 2014 годом на 181 438 925 руб., или на 46,5 %. Такое увеличение краткосрочных обязательств вызвано увеличением кредиторской задолженности поставщиков и подрядчиков на 14 952 338 руб. и задолженности перед персоналом организации на 1 575 954 руб.

Проведем расчет основных показателей финансовой устойчивости:

- коэффициент автономии (K_A);
- коэффициент капитализации (K_K);
- коэффициент финансовой устойчивости (K_U).

$$K_A = \frac{СК}{ВБ}, \quad (4)$$

где СК – собственный капитал (итог раздела «капитал и резервы»),

ВБ – валюта бухгалтерского баланса.

Рассчитаем коэффициент автономии для ИП Потапова:

$$K_{A2012} = 26\,255\,899 / 216\,642\,043 = 0,12$$

$$K_{A2013} = 25\,694\,861 / 280\,168\,745 = 0,09$$

$$K_{A2014} = 23\,289\,869 / 401\,440\,418 = 0,05$$

Минимальное значение коэффициента автономии принимается на уровне 0,6. $K_A \geq 0,6$ означает, что все обязательства организации могут быть

покрыты ее собственными средствами. Спад данного коэффициента, в анализируемом периоде, и его высокая величина свидетельствует о полной финансовой зависимости организации. Несоответствие этого показателя нормативному значению объясняется недостатком собственных средств в организации.

Коэффициент капитализации или соотношения заемных и собственных средств показывает, сколько заемных средств приходится на 1 рубль собственных.

$$K_k = \frac{\text{ФО} + \text{РПР}}{\text{ВБ}}, \quad (5)$$

где ФО – Финансовые обязательства;

РПР – Резервы предстоящих расходов;

ВБ – Валюта баланса

$$K_{k2014} = (190\,386\,144 + 0) / 216\,642\,043 = 0,87$$

$$K_{k2015} = (721\,334 + 253\,752\,550) / 280\,168\,745 = 0,91$$

$$K_{k2016} = (1\,325\,480 + 376\,825\,069) / 401\,440\,418 = 0,94$$

За критическое значение принимается 0,7. Согласно расчетам этот показатель превышает нормативное значение, что свидетельствует о финансовой неустойчивости организации. Увеличение заемных средств в структуре баланса и их высокая величина при незначительной величине собственных средств является следствием неэффективного управления денежными потоками в организации. Оно не обеспечивает финансовое равновесие организации в процессе ее функционирования, повышает риск неплатежеспособности, не обеспечивает рациональное использование собственных финансовых ресурсов и повышает зависимость организации от привлекаемых кредитов.

Еще одним показателем финансовой устойчивости является коэффициент финансовой устойчивости.

Коэффициент финансовой устойчивости представляет собой соотношение собственных и заемных средств.

$$K_y = M / (K+Z), \quad (6)$$

где K_y - коэффициент финансовой устойчивости;

M – собственные средства, руб. (с. 490 ф.1);

K – заемные средства, руб. (с. 590 + с. 610 ф.1);

Z – кредиторская задолженность и другие пассивы, руб.

Превышение собственных средств над заемными означает, что организация обладает достаточным запасом финансовой устойчивости и относительно независима от внешних финансовых источников.

Имеем, коэффициент финансов устойчивости (в рублях):

$$K_{y2014} = 26\,255\,899 / (171\,229\,508 + 19\,156\,636) = 0,14,$$

$$K_{y2015} = 25\,694\,861 / (209\,786\,157 + 44\,687\,727) = 0,10,$$

$$K_{y2016} = 23\,289\,869 / (335\,048\,977 + 43\,101\,572) = 0,06.$$

Таким образом, организация не является финансово устойчивой, и за период с 2014 года по 2016 год коэффициент финансовой устойчивости упал на 0,08 – с 0,14 до 0,06.

Обобщая можно сказать, что полученные негативные тенденции по показателям финансовой устойчивости во многом объясняются неэффективным управлением кредиторской задолженностью и денежными потоками в организации.

Расчет показателей ликвидности и платежеспособности приведен в таблицах 2.1.3 и 2.1.4.

Таблица 2.1.3 - Расчет чистого оборотного капитала предприятия

Показатели	2014 г., руб.	2015 г., руб.	2016 г., руб.
1 Оборотные активы – с. 290 ф.1	158415625	220245132	338239860
2 Краткосрочные обязательства – с. 690-640-650 ф.1	190386144	253752550	371825069
3 Чистый оборотный капитал [1 - 2]	-31970519	-33507418	-33585209

Чистый оборотный капитал, представляющий собой разность текущих активов и обязательств, и являющийся показателем ликвидности организации, в 2014 году составил минус 33 585 209 руб. против аналогичных показателей за 2015 год минус 33 507 418 руб. и за 2016 год

минус 31 970 519 руб. Данная ситуация обусловлена значительным превышением краткосрочных обязательств над оборотными активами. Увеличение краткосрочных обязательств в структуре баланса предприятия в 2014 году, отрицательно характеризует деятельность предприятия и свидетельствует о том, что часть полученной прибыли организация не направляет на покрытие текущих обязательств.

Таблица 2.1.4 - Расчет и анализ коэффициентов ликвидности

Показатель	2014 г., руб.	2015 г., руб.	Изменение, (+,-)	2016 г., руб.	Изменение, (+,-)
1. Денежные средства – с. 260 ф.1	4634649	5018156	+383507	12772999	+7754843
2. Краткосрочные финансовые вложения – с. 250 ф.1	200000	0	-200000	0	0
3. Итого денежных средств и краткосрочных финансовых вложений [1+2]	4834649	5018156	+183507	12772999	+7754843
4. Дебиторская задолженность – с. 240 ф.1	60018935	92845647	+32826712	147832545	+54986898
5. Прочие оборотные активы – с. 270 ф.1	0	0	0	0	0
6. Итого дебиторской задолженности и прочих активов [4+5]	60018935	92845647	+32826712	147832545	+54986898
7. Итого денежных средства, финансовых вложений и дебиторской задолженности [3+6]	64853584	97863803	+33010219	160605544	+62741741
8. Запасы и затраты – (с. 210+с. 220) ф.1	93562041	122381329	+28819288	177634316	+55252987

9. Итого оборотных средств [3+6+8]	158415625	220245132	+61829507	338239860	+117994728
10. Текущие пассивы – с. 690 ф.1	190386144	253752550	+63366406	376825069	+123072519
11. Коэффициент текущей ликвидности – Ктл [9/10]	0,83	0,87	+0,04	0,90	+0,03
12. Коэффициент критической ликвидности – Ккл [7/10]	0,34	0,39	+0,05	0,43	+0,04
13. Коэффициент абсолютной ликвидности – Кал [3/10]	0,03	0,02	-0,01	0,03	+0,01

Интервал оптимальных значений: $Кал \geq 0,2 - 0,5$; $Ккл \geq 1$; $Ктл \geq 2$.

Данные таблицы 2.1.4 показывают, что анализируемая организация обладает низкой ликвидностью. Ликвидность фирмы оперативно можно определить с помощью коэффициента абсолютной ликвидности. Это коэффициент характеризует возможность фирмы мобилизовать денежные средства для покрытия краткосрочной задолженности. Чем выше данный коэффициент, тем надежнее заемщик. Для данной организации коэффициент абсолютной ликвидности не достигает норматива ($Кал \geq 0,2 - 0,5$), в 2014 году его уровень составил 0,03, в то время как в 2015 году он снизился на 0,01 и составил 0,02, в 2016 году наметился некоторый рост данного показателя, однако организация остается некредитоспособной. Коэффициент критической ликвидности и коэффициент текущей ликвидности, также не достигают норматива, хотя и наблюдается незначительный рост. Следовательно, можно сделать вывод о неплатежеспособности предприятия.

Низкие показатели коэффициента абсолютной ликвидности объясняются тем, что хотя сумма денежных средств растет, в течение анализируемого периода, но ее величины недостаточно для покрытия всей краткосрочной задолженности, сумма которой не только растет, но и значительно превышает имеющиеся денежные средства. Такой дисбаланс

связан в первую очередь с неудовлетворительным управлением денежными средствами в организации.

Значение коэффициента критической ликвидности во многом зависит от качества дебиторской задолженности (сроков образования, финансового положения должника и так далее). Неудовлетворительная величина данного коэффициента и рост дебиторской задолженности (на 87 813 610 руб. за период с 2014 года по 2016 год) свидетельствует о том, что в организации плохо организована работа по управлению дебиторской задолженностью. Отсутствуют электронный учет дебиторской задолженности, эффективные системы контроля за движением и своевременной инкассацией дебиторской задолженности.

Не достижение коэффициента текущей ликвидности норматива означает, что организация не располагает достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников. Что также является следствием неэффективного управления денежными потоками в организации и плохо организована работа по управлению дебиторской задолженностью.

Для оценки эффективности работы ИП Потапова рассчитаем показатели рентабельности капитала и прибыльности осуществляемых продаж (Таблица 2.1.5).

Таблица 2.1.5 - Расчет показателей рентабельности предприятия

Показатель	Формула расчета	2014 г., руб.	2015 г., руб.	Изменение (+,-)	2016 г., руб.	Изменение (+,-)
Рентабельность продаж (Rp)	$R_p = P_p / V$	0,02	0,04	+0,02	0,03	-0,01
Рентабельность основной деятельности (Rод)	$R_{од} = P_p / Z$	0,03	0,05	+0,02	0,04	-0,01
Рентабельность всего капитала предприятия (Rк)	$R_k = Pч / B$	0,1	0,002	-0,098	0,007	+0,005
Рентабельность внеоборотных активов (Rf)	$R_f = Pч / F$	0,38	0,009	-0,371	0,04	+0,031

Рентабельность собственного капитала (Рск)	$R_{ск} = Pч/Ис$	0,84	0,02	-0,82	0,10	+0,08
--	------------------	------	------	-------	------	-------

Согласно полученным данным рентабельность продаж ИП Потапова по результатам 2015 года достигла 0,04, этот показатель является наилучшим для предприятия за три анализируемых года. Спад данного показателя, начиная с 2015 года, отрицательно характеризует работу ИП Потапова и свидетельствует о низкой эффективности предпринимательской деятельности. Рентабельность основной деятельности также достигает наивысшего значения в 2014 году, а затем идет спад, что свидетельствует о повышении затрат организации относимых на себестоимость реализованной продукции. Рентабельность всего капитала организации, внеоборотных активов и собственного капитала достигают наивысшего значения в 2014 году, после чего идет спад данных показателей. Что обусловлено неэффективным управлением запасами, ликвидностью и дебиторской задолженностью. Другие же виды рентабельности, хотя и показывают рост, он мог бы быть больше.

Предпосылками, определяющими эффективность осуществления предприятиями финансово – хозяйственной деятельности, является анализ факторов внешней среды функционирования организации. Наибольшее влияние на деятельность ИП Потапова оказывают такие фактора внешней среды как: потребители, поставщики и конкуренты.

Потребительский спрос на продукты питания напрямую зависит от роста уровня потребительского дохода. При этом в г. Белгороде, где присутствуют все слои населения, уровень доходов различных слоев населения сильно ранжирован. ИП Потапова осуществляя оптовую и розничную торговлю на рынке г. Белгорода направлен на потребителей со средним уровнем дохода.

При изучении и формировании потребительского спроса ИП Потапова учитываются данные по объемам продаж, как по отдельным видам готовых

блюд, так и реализуемых продуктов питания. Данный подход помогает выявить потребительские предпочтения к тем или иным видам реализуемой продукции, и соответственно оптимизировать предлагаемый ассортимент товарной продукции, наладить отношения с поставщиками.

Спецификой производства и торговли продовольственными товарами и полуфабрикатами является регулярный спрос на реализуемую продукцию, влияние на который оказывает преимущественно уровень потребительского дохода населения. В 2016 году показатель эластичности спроса на продукты питания, определенный исходя из валового товарооборота предприятий торговли города и уровня потребительского дохода соответствует 0,47 (данные органов государственной статистики), то есть из каждого дополнительного рубля полученного населением дохода 0,47 коп. тратится на продукты питания [48].

Соответственно, предприятия торговли для стимулирования объемов продаж стараются устанавливать гибкую ценовую политику. Цена на продукцию ИП Потапова устанавливается на основе маркетинговых исследований, на основе максимальной и минимальной цен продукции конкурентов. В отношении предприятий, которые являются надежными и постоянными контрагентами ИП Потапова, применяется система скидок при покупке ими продукции фирмы.

Клиентами ИП Потапова являются большинство торговых предприятий города Белгорода, например, крупнейшие в городе – «Центрпродсервис» и «Запсиб маркет», а так же АОЗТ «Винодельческий завод», ЗАО «Куйбышевский торг», ЗАО «Татьяна», ЗАО «Лидер», ООО «Ивушка», ООО «МИФ», ООО «Дана», ООО «Квартет». Кроме того, клиентами ИП Потапова являются и все торговые предприятия городов Белгорода, Ленинск-Кузнецка, Белово, Киселевска, Прокопьевска, Осинников, Междуреченска, Мысков. В этих городах открыты оптовые и розничные предприятия - филиалы ИП Потапова.

Закуп продовольственных товаров осуществляется на основе

заключенных с поставщиками договоров поставки. При этом все товары подлежат государственной сертификации, то есть должны пройти систему государственного контроля на соответствие качества государственным стандартам.

ИП Потапова сотрудничает с поставщиками товаров и услуг уже длительное время. В настоящее время, поставки продуктов питания осуществляются как от местных производителей, так и от предприятий расположенных в центральном регионе России, что помогает наиболее полно удовлетворить потребности всех слоев населения города.

Поставщиками ИП Потапова, на основе долгосрочных договорных отношений, являются крупные оптовики из разных регионов РФ: ОАО «НБАМР» г. Находка, ОАО «Океанрыбсбыт» г. Петропавловск – Камчатский, ООО «Роспродукт» г. Санкт – Петербург, компания «Май» г. Москва, ГП «Калининградрыбсбытторгтранс» г. Калининград, ОАО «Мурманский траловый флот» г. Мурманск, ЗАО «Востокфлотинвест» г. Владивосток, ООО ПКФ «Маяк» г. Астрахань, ООО «Кампомос» г. Москва, ЗАО «Севрыба» г. Мурманск, ЗАО «Дальконверст» г. Южно – Сахалинск, ООО «Тардо», ООО «НЛВЗ», ООО «СТВ», ООО «Кия-1», ОАО «Прокопьевский хладокомбинат», ООО «Оптовый центр», ООО «Кузнецкпродукт», ОАО «Хлеб», ООО «СибТрейд», ООО «Сигма», ЗАО «Кузбасский Пищекомбинат», ОАО «Белгородский Ликера - Водочный завод», ООО «Кузнецкий Терем», ЗАО «Русь Хлеб», ПК «Добрыня», ОАО «Белгородский хладокомбинат» и другие, всего более 100 поставщиков. Сотрудничество не только с местными производителями и поставщиками продуктов питания позволяет снизить издержки обращения, что благоприятно отражается на цене предлагаемых, на рынке товаров, с другой стороны, не ставит ИП Потапова в зависимость от местных поставщиков и производителей.

ИП Потапова еще пять лет назад, не только в городе Белгороде, но и в Воронеже, занимало монопольные позиции в области производства

рыбопродукции и ее реализации. Конкуренция имела место только на сегменте свежемороженой рыбы, но и здесь она была незначительна, так как конкурентами общества являлись только два предприятия: ОАО «Хладокомбинат» и ООО «Глобус», занимающиеся исключительно реализацией свежемороженой рыбы.

На сегодняшний день ИП Потапова одно из крупнейших в Западно-Сибирском регионе производителей рыбной продукции и морских деликатесов, имеет два перерабатывающих цеха в городах: Новокузнецк и Прокопьевск, а также, обширную сеть филиалов по всей территории Юго-Западной части России, в том числе в г.Белгороде. Конкуренция имеет место на сегменте свежемороженой рыба и продукция собственного производства.

Основными конкурентами по реализации свежемороженой рыбы являются:

- ОАО «Хладокомбинат», ЧП Петухов и ООО «Алекс» (г. Белгород);
- ООО «Астронотус» (г. Белгород);
- ЧП Белков, «Новосибхолод», «Океан» и «Нептун» (г. Новосибирск);
- ООО «Делси» (г. Воронеж).

Основными конкурентами по реализации готовой продукции являются:

- ОАО «Хладокомбинат» и ЧП Бобинова (г. Белгород);
- ООО «Астронотус» и ОАО «Золотая рыбка» (г. Белгород);
- ОАО «Балтийский берег» (г. Санкт–Петербург).

Такие крупные организации как ОАО «Балтийский берег» и ООО «Делси», имеют на своем балансе складские помещения, холодильное и торговое оборудование, а производственные помещения оснащены специализированным технологическим оборудованием. Упаковка для реализации продукции изготавливается на самом предприятии, а не приобретается у сторонних организации. Продукция конкурентов почти всегда отличается высоким качеством, широким ассортиментом, разнообразием упаковки. Основной недостаток – высокие цены.

На ИП Потапова реализуются технический и организационный фактор

ресурсосбережения. Имеется хорошо оснащенная материальная база, свой огромный автотранспортный цех, ОКС, который своими силами осуществляет капитальный ремонт зданий и сооружений, что позволяет сэкономить на привлечении ремонтных служб со стороны.

Расположение ИП Потапова предусматривает удобство грузовых операций по прибытию и убытию грузов. Доставка рыбы осуществляется по железной дороге со всех бассейнов, в основном мороженной, и до переработки и реализации хранится на холодильнике. Готовая продукция отгружается потребителю автотранспортом, подъезды для которого имеет каждое здание ИП Потапова. Предприятие имеет холодильник емкостью 10 тыс. тонн, обеспечивающий мороженой рыбой производство, торговую сеть города и области и в то же время являющийся аккумулятором для накопления запасов рыбы. Сырьем для производства пресервов служит мороженная сельдь, что обеспечивает бесперебойную работу цеха (устраняется сезонность при производстве данного вида продукции). Для накопления сырья на предприятии имеются производственные холодильники, что позволяет создать необходимые запасы сырья и обеспечить бесперебойную работу цехов. Постоянная обеспеченность сырьем, непосредственная близость транспортных путей, объектов сбыта, наличие необходимой производственной площади для размещения оборудования (дефростера, рыборазделочной, филетировочной, порционирующей машин, а так же машины для термоспаивания банок, конвейера для дозачистки филе), все это обеспечивает бесперебойную работу производства, позволяя, свести к минимуму потери сырья, улучшить сохранность сырья и сократить цикл от получения до использования ресурсов.

Возможность рационального использования сырья и рыбных отходов, идущих на корм скоту, благодаря имеющимся в г. Белгороде свиноводческим комплексам и птицефабрике, делает производство пресервов экономически выгодным.

В настоящее время номенклатура продукции реализуемой ИП Потапова насчитывает 19 товарных линий, которые включают в себя 403 ассортиментные группы. Причем в номенклатуре предприятия основную долю составляет рыба и рыбопродукты – 62% (данные отдела маркетинга). Товарный ассортимент, выпускаемый данной фирмой, может быть охарактеризован как широкий и глубокий по отдельным группам и узкий и мелкий по другим позициям. В сравнении с конкурентами ассортимент предлагаемых товаров узкий, некоторые группы товаров не представлены (приложение Б).

Вся работа по планированию и управлению ассортиментом в обществе проводится в соответствии с Федеральным Законом «О защите прав потребителей» и утвержденных на его основе специальным Постановлением Правительства Российской Федерации правил продажи отдельных товаров, с соблюдением санитарно-эпидемиологических требований к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов и исключительно на основе действующих ГОСТов.

Ассортиментная политика фирмы разрабатывается исходя, из существующей на предприятии ассортиментной концепции - состояние и качество ассортимента должно поддерживать и развивать спрос на местные рыбные изделия, изготовленные с использованием качественного сырья, из натуральных морепродуктов.

Рыбные изделия данной фирмы выпускаются в различных упаковках: вакуумной, пластмассовой, стеклянной. Зачастую, в целях снижения цены товар выпускается вообще без упаковки (сельдь соленая, копченая и тому подобное - наиболее популярны у малоимущих слоев населения).

Но, тем не менее, управление ассортиментом зачастую обусловлено эмпирическим подходом (на основе опыта), а не на основе меняющейся рыночной ситуации. Такое положение вещей объясняется, прежде всего, тем, что отсутствует единый центр по планированию и управлению ассортиментом, а именно разработкой ассортиментной политики занимаются

разные подразделения предприятия – и сами производственные цеха, и лаборатория качества. Существующий в структуре управления предприятием отдел маркетинга не только не занимается ассортиментной политикой, но даже не является координационным центром для подразделений фирмы. Нет банка коммерческой информации, который должен включать в себя, в первую очередь, информацию об объемах продаж (ежемесячных) по каждой ассортиментной позиции.

Работа по расширению и обновлению ассортимента, а также по привлечению новых потребителей на данном предприятии ведется не эффективно. При расширении ассортимента не уделяется внимание производству рыбных консервов для детского питания, производству и переработки гидробионтов – продукция из водорослей, рыбной кулинарии (рыбные колбасы, сосиски, пастообразные изделия, рыбная ветчина, гамбургеры и многие другие продукты), а ведь это позволило бы не только расширить ассортимент, но и привлечь новых потребителей.

Для обеспечения высокого качества выпускаемой продукции на предприятии имеется своя лаборатория. Однако, лаборатория не всегда способна обеспечить постоянный и строгий контроль качества поступающего сырья, его рациональное использование, проверку полуфабрикатов и вспомогательных материалов, соблюдение установленного технологического и санитарного режима производства рыбных продуктов, а так же контроль качества готового продукта. Эти виды контроля должен осуществлять отдел качества, который, к сожалению, отсутствует в организации.

Отрицательным моментом в деятельности организации является низкий уровень маркетинговой деятельности. Не проводятся рекламные компании, акции и другие средства продвижения товаров. А реклама нужна, хотя бы для того, чтобы все знали, что такая фирма есть и она процветает.

Ценообразование в рамках существующего ассортимента основано на положениях Федерального Закона «О закупках и поставках сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для

государственных нужд», в соответствии с распоряжениями администрации Белгородской области от 14.06.03 г. № 480-р «О внесении изменений в распоряжение администрации области от 19.10.02 г. № 604-р», от 17.05.02 г. № 287-р «О формировании цен и наценок в предприятиях общественного питания». Цена на продукцию ИП Потапова устанавливается на основе маркетинговых исследований, на основе максимальной и минимальной цен продукции конкурентов. На предприятии проводится еженедельный обзор цен на рыбу свежемороженую и продукцию, аналогичную производимой предприятием, по Белгороду и городам Белгородского региона.

Немаловажное значение имеет и учет состояния каналов товародвижения. Выбранный канал распределения должен обеспечить бесперебойное продвижение всех имеющихся ассортиментных позиций до потребителя с наименьшими затратами и в кратчайшие сроки, что связано с ограниченным сроком хранения продукции.

На данной фирме применяется как прямые каналы распределения, так и косвенные: 62 % продукции распределяется с участием мелкооптовых и оптовых посредников, а 38 % - через собственную сеть. Прямой сбыт позволяет осуществлять непосредственную связь производителей и потребителей товара. При применении прямого канала распределения сокращаются запасы на складах, тем самым, снижается себестоимость, потребители обеспечиваются всегда свежей продукцией. Использование прямого канала уменьшает транспортные расходы и расходы, связанные с посредниками, что сказывается на цене товара.

В ходе исследования были выявлены следующие основные организации – конкуренты: ООО «Делси», ООО «Золотая рыбка», ЧП Бобинова, ОАО «Хладокомбинат» и ОАО «Балтийский Берег». Ниже приводится анализ продукции конкурентов и оценка конкурентоспособности ИП Потапова.

Для успешной реализации товара на рынке необходимо осуществить действия по обеспечению продукции конкурентоспособности на рынке, и

разрабатывать соответствующий комплекс решений и действий в зависимости от ситуации на рынке. Для этого в ИП Потапова была проведена оценка, на основе маркетинговых исследований, продукции конкурентов и выявлена цена на их продукт. Маркетинговые исследования проводились отделом маркетинга ИП Потапова с помощью метода экспертной оценки. Пятеро экспертов были определены из числа наиболее квалифицированных специалистов отдела маркетинга и отдела продаж.

Для сравнительной оценки были выбраны три вида товара: сельдь тихоокеанская филе-кусочки в заливках; рыба свежемороженая; салаты из морской капусты. Эти товары представлены всеми фирмами – конкурентами, имеются в подавляющем большинстве продовольственных магазинов города и пользуются неизменным спросом потребителей.

В качестве основных параметров оценки рассматриваемых товаров экспертами были выбраны:

- цена (параметр, на который потребители обращают наибольшее внимание);
- упаковка (ее внешний вид, привлекательность, содержание достоверной и полной информации о продукте, также играет не маловажную роль в принятии потребителем решения о покупке того или иного товара);
- срок хранения (не маловажный параметр, особенно для продуктов питания).

Среди выделенных параметров присутствуют как количественные (цена), так и качественные (упаковка и срок хранения). Для качественных параметров оценка проводилась по отношению к желаемому покупателем значению.

Далее эксперты осуществили оценку в соответствии с приводимой ниже матрицей оценки (таблица 2.1.6), по пятибалльной шкале (от «1» - отсутствие признака или его неудовлетворительное значение до «5» - признак отлично выражен, имеет высокое значение).

Таблица 2.1.6 - Матрица оценки товаров

Параметры оцениваемого товара	Оценка продукции в баллах				
	1	2	3	4	5
Цена продукции	Цена на продукцию устанавливается без соответствующих расчетов	Цена продукции очень высокая	Цена продукции средняя, по некоторым группам товаров высокая	Цена продукции соответствует качеству товара и понесенных расходов на ее производство	Низкая цена на продукцию хорошего качества
Упаковка	Упаковка имеет видимые дефекты, плохо оформлена этикетка, не достает некоторых компонентов стандартной информации	Упаковка не очень хорошего качества, этикетка содержит наименование товарного знака, веса, состав	Стандартный вид упаковки, этикетка содержит стандартную информацию	Упаковка хорошего качества, хорошо оформленная этикетка	Форма упаковки имеет оригинальный вид, этикетка красочная привлекает внимание
Срок хранения	Срок хранения не указывается, не указывается температурный режим	Маленький срок хранения	Стандартный срок хранения, для конкретной группы товаров	Хороший срок хранения, с указанием температурного режима	Товар длительного срока хранения, информацию о нем легко можно найти на упаковке

В результате таких исследований имеем данные представленные в таблицах 2.1.7, 2.1.8, 2.1.9.

Таблица 2.1.7 - Оценка продукции - салаты из морской капусты

Наименование продукции	Основной конкурент	Цена оптовая за ед. изм., руб. (за 1б.)	Отличие продукции		Оценка продукции в баллах	
			Упаковка	Срок хранения	Упаковка	Срок хранения

Салаты из морской капусты	ООО «Делси» г. Красноярск	12,00 – 18,50	Полимерная банка емкостью 150г.	1 мес. при t от – 4° С до – 8° С	5	5
	ООО «Делси» г. Красноярск	12,00 – 18,50	Полимерная банка емкостью 150г.	1 мес. при t от – 4° С до – 8° С	5	5
	ООО «Золотая рыбка» г. Белгород	11,80 – 16,20	Полимерная банка емкостью 150 г.	1 мес. при t от – 4° С до – 8° С	4	5
	ИП Потапова, г. Белгород	11,00 – 17,00	Полимерная банка емкостью 200 г.	1 мес. при t от – 4° С до – 8° С	4	5

**Таблица 2.1.8 - Оценка продукции - сельдь тихоокеанская филе-кусочки
в заливках**

Наимено- вание продук- ции	Основной конкурент	Цена оптовая за единицу, руб. (за 16.)	Отличие продукции		Оценка продукции в баллах	
			Упаков- ка	Срок хранения	Упаков- ка	Срок хранения
Сельдь тихо- океанская филе- кусочки в заливках	ООО «Делси» г. Красноярск	17,00	Полим. банка, емкость 150 г.	3 мес. при t от – 4° С до – 8° С	5	5
	ООО «Золотая рыбка» г. Белгород	16,50	Полим. банка, емкость 150 г.	3 мес. при t от – 4° С до – 8° С	5	5
	ИП Бобинова, г. Белгород	16,70	Полим банка. емкость 150 г.	2 мес. При t от - 4° С до – 8° С	3	4
	ООО «Астронотус» г. Белгород	16,50	Полим. банка, емкость 150 г.	3 мес. при t от – 4° С до – 8° С	4	5
	ОАО Балтийский берег», г. Санкт- Петербург	28,00	Полим. банка, емкость 150 г.	3 мес.– при t от 4° С до – 8° С	5	5

	ИП Потапова, г. Белгород	16,90	Полим. банка, емкость 150 г.	3 мес.– при t от 4° С до – 8° С	4	5
--	-----------------------------	-------	---------------------------------------	--	---	---

Таблица 2.1.9 - Оценка продукции - рыба свежемороженая

Наименование продукции	Основной конкурент	Цена оптовая за ед. изм., руб.(за кг)	Отличие продукции		Оценка продукции в баллах	
			Упаковка	Срок хранения	Упаковка	Цена
1	2	3	4	5	6	7
Рыба свежемороженая	ООО «Делси» г. Красноярск	35 - 384	кор. от 10 до 30 кг	3 мес. при t от – 4° С до – 8° С	3	3
	ОАО «Хладокомбинат», г. Белгород	23 - 270	кор. от 10 до 30 кг	2 мес. При t от –4° С до – 8° С	3	5
	ООО «Золотая рыбка» г. Белгород	21 - 289	кор. от 10 до 30 кг	3 мес. при t от –4° С до – 8° С	3	4
	ООО «Астронотус» г. Белгород	25 - 300	кор. от 10 до 30 кг	3 мес.– при t от 4° С до – 8° С	3	4
	ИП Потапова, г. Белгород	21- 360	кор. от 10 до 30 кг	3 мес.– при t от 4° С до – 8° С	3	5

Как видно из таблиц, продукция ИП Потапова по упаковке и сроку немного уступает конкурентам. Цена за единицу продукции ИП Потапова - средняя. Упаковка же по некоторым видам продукции (сельдь тихоокеанская филе-кусочки в заливках, салаты из морской капусты и так далее) больше чем у конкурентов, при сравнительно одинаковых ценах. Самые высокие цены у ООО «Делси», г. Красноярск и ОАО «Балтийский берег», г. Санкт – Петербург, что во многом объясняется географическим положением этих организаций, и в связи с этим высокими транспортными затратами включаемыми в себестоимость продукции.

На потребительском рынке региона рыночная доля - это основной экономико-статистический показатель, характеризующий конкурентоспособность субъектов хозяйствования в связи с тем, что многие из них не сопоставимы с отраслевой точки зрения, но сопоставимы с позиции эффективности хозяйствования через рыночную долю.

Доля рынка определяется как удельный вес розничного (оптового) товарооборота субъекта, в общем, его объеме. Увеличение или и уменьшение в интервале от 0 до 100% свидетельствует об уровне конкурентоспособности.

Долю рынка субъекта можно определить исходя из следующей формулы:

$$MS = RC / TC, \quad (7)$$

где MS - доля рынка субъекта;

RS - розничный объем товарооборота субъекта;

TC - общий объем розничного товарооборота на рынке.

Анализ конкурентов, по доли рынка, приведен на рисунке 2.1.1.

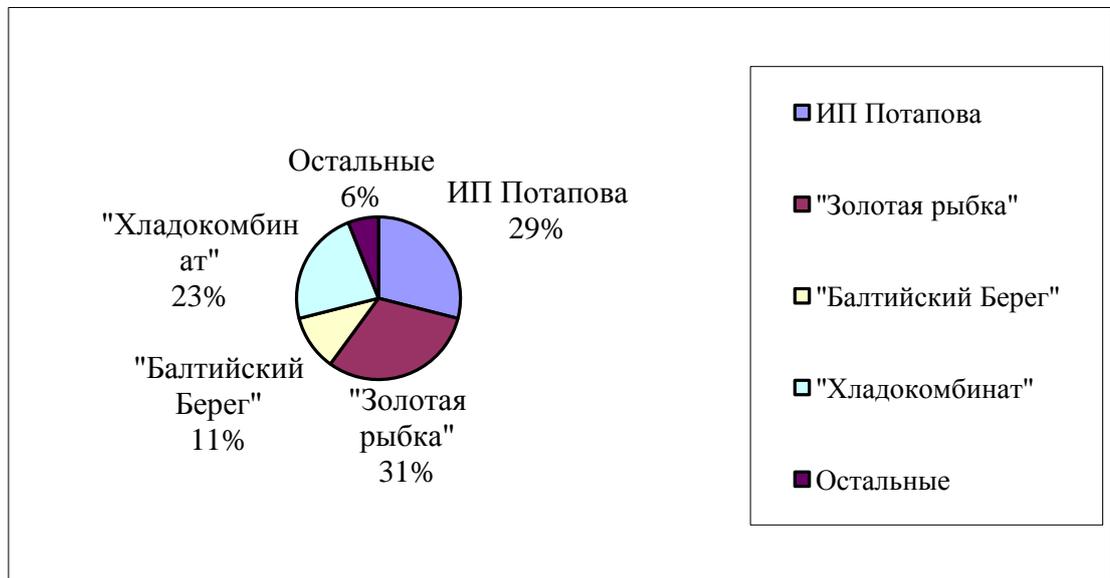


Рисунок 2.1.1 - Распределение долей ИП Потапова и его конкурентов на рынке оптовой и розничной торговли свежемороженой рыбой г. Белгорода

Расчет доли рынка осуществлялся на основе данных (по объему товарооборота) предоставленных органами статистики [41]. Подставляя имеющиеся данные в формулу 7, было получено:

ИП Потапова - MS = $(3\,041,5 / 10\,488) * 100 = 29\%$;

ОАО «Хладокомбинат» – MS = $(2\,412,2 / 10\,488) * 100 = 23\%$;

ООО «Золотая рыбка» – MS = $(3\,251,3 / 10\,488) * 100 = 31\%$;

ОАО «Балтийский Берег» – MS = $(1\,153,7 / 10\,488) * 100 = 11\%$;

И остальные – 6%.

Свежемороженая рыба, при определении доли рынка организаций, была выбрана вследствие того, что она пользуется неизменным спросом у покупателей (в отличие от других рыбопродуктов), в большинстве торговых точек продуктов питания она имеется, и все из перечисленных организаций ее реализуют на рынке г. Белгорода.

ООО «Золотая рыбка» определенно является лидером рынка оптовой и розничной торговли свежемороженой рыбой г. Белгорода. Объем продаж, по свежемороженой рыбе, ООО «Золотая рыбка» составляет 3 251,3 тонн (доля рынка 31%). ИП Потапова и ОАО «Хладокомбинат» занимают соответственно 29 % (объем продаж составляет 3 041,5 тонн) и 23% (объем продаж 2 412,2 тонн) рынка, их можно отнести к претендентам на лидерство. И новички с небольшой долей рынка до 20% - ОАО «Балтийский Берег» и остальные.

Однако хотя доля рынка ИП Потапова значительная, этого еще недостаточно, так как велика вероятность проникновения новых конкурентов на рынок оптовой и розничной торговли свежемороженой рыбой г. Белгорода. Увеличение доли рынка ИП Потапова позволило бы не только привлечь новых потребителей, но и установить барьеры, не позволяющие проникнуть потенциальным конкурентам на соответствующий рынок.

Определим насколько ИП Потапова конкурентоспособно. При оценке конкурентоспособности рассматривались шесть организаций, в том числе ИП Потапова. Оценка проводилась совместно со специалистами отдела сбыта и маркетинга ИП Потапова. В качестве основных параметров (база сравнения) оценки конкурентоспособности рассматриваемой организации были выбраны:

- цена на товары (денежное выражение стоимости товара);
- ассортимент предлагаемых товаров (группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен);
- торговая марка (оригинально оформленный и отличительный знак, который торговое предприятие вправе помещать на реализуемых или изделиях, изготавливаемых по их заказу). Наличие торговой марки – это авторитет в деловом мире, который представляет большую ценность;
- реклама (открытое оповещение о товаре, услуге, которое проводится с использованием различных средств). Реклама и наличие торговой марки – параметры, определяющие открытость фирмы, только сильные и устойчиво работающая фирма может быть открытой для всех;
- качество предлагаемых товаров (совокупность свойств (физических, функциональных, эстетических и другие), обеспечивающих возможность удовлетворять определенные потребности и делающих товар привлекательным для покупателя). В связи с ростом доходов населения данный параметр приобретает все большее значения для потребителей;
- собственные склады хранения (помещения, специально оборудованные для хранения товаров);
- стратегический объем (запасы сырья, материалов, топлива делаемые в расчете на неблагоприятные для предприятия условия в отдаленной и не очень отдаленной перспективе);
- работа с магазинами своим транспортом;
- отсрочка платежа для оптовых покупателей (особый способ погашения задолженности, при котором ее внесение в полной сумме переносится на срок более поздний, чем это предусмотрено договором). Отсрочка платежа также характеризует фирму как устойчивую.

Сведения по всем организациям – конкурентам для оценки

конкурентоспособности собирались в виде, в котором они могут быть получены клиентами по телефону, рассмотрения прайс – листов торговых организаций, данные органов статистики, средства массовой информации, изучения результатов маркетинговых исследований (проводимых в ИП Потапова) и опрос специалистов отделов маркетинга и продаж, по интересующим вопросам.

Итак, параметры, по которым будет определяться конкурентоспособность организации, уже известны. Определим значимость каждого параметра:

а) цена (здесь и далее номер варианта – это количество баллов):

— высокий уровень цены;

— средний уровень цены;

— низкий уровень цены.

б) ассортимент предлагаемых товаров:

— узкий ассортимент;

— широкий и глубокий по отдельным группам и узкий и мелкий по другим позициям;

— широкий, ранжированный по качеству и стоимости предлагаемых товаров.

в) реклама:

— рекламой предприятие не занимается;

— периодическая реклама в СМИ;

— ведется рекламная кампания.

г) качество предлагаемых товаров:

— неудовлетворительное качество товара, использования не качественного сырья при его производстве;

— товар соответствует стандартам качества;

— товар высокого качества, соответствует всем стандартам и нормам.

д) торговая марка:

— отсутствие торговой марки;

- наличие торговой марки.
- е) собственные склады хранения:
 - отсутствие складов хранения;
 - арендуемые склады хранения;
 - наличие собственных складов хранения.
- ж) стратегический объем:
 - отсутствие стратегического объема;
 - наличие стратегического объема.
- з) работа с магазинами своим транспортом:
 - у фирмы нет собственного транспорта;
 - фирма работает с магазинами собственным транспортом.
- и) отсрочка платежа (для оптовых покупателей):
 - отсрочка платежа не предоставляется.

Лучшему варианту присваивается высший из возможных баллов, а худшему соответственно – низший.

Уровень конкурентоспособности анализируемого предприятия оценивается по результатам сопоставления оценок конкурентов, представленным в матрице (таблица 2.1.10).

Таблица 2.1.10 – Матрица оценки конкурентоспособности

Показатели	Вес показателя	Предприятие					
		ИП Потапова, г. Белгород	ОАО «Хладокомбина т», г. Белгород	ЧП Бобинова, г. Белгород	ООО «Золотая рыбка», г. Белгород	ООО «Делси», г. Красноярск	«Балтийский Берег», г. Санкт-
1	2	3	4	5	6	7	8
Цена	0,20	2	1	2	3	1	1
Ассортимент	0,15	2	3	1	3	2	3
Реклама	0,08	1	1	1	2	2	3
Качество товаров	0,25	2	2	1	3	3	3
Торговая марка	0,03	2	1	1	2	2	2

Собственные склады хранения	0,08	3	3	2	3	3	3
Стратегический объем	0,07	2	2	1	2	2	2
Транспорт	0,04	2	2	2	2	2	2
Отсрочка платежа	0,10	2	2	1	2	2	2
Итоговый балл (с учетом веса)	1,00	2	1,92	1,32	2,68	2,13	2,36
Ранг предприятия	-	3	2	1	6	4	5

Вес показателя был определен группой экспертов из пяти человек - работников отдела маркетинга.

Уровень конкурентоспособности (К) ИП Потапова количественно показывает его положение среди конкурирующих предприятий и определяется из следующего соотношения:

$$K = (R - R^0) / (R^1 - R^0), \quad (8)$$

где R, R⁰, R¹ – ранговые оценки соответственно для анализируемого, наихудшего и наилучшего предприятий из рассматриваемых.

Ранг наилучшего R¹ = 6 (из шести рассматриваемых конкурирующих предприятий), наихудшего R⁰ = 1.

Уровень конкурентоспособности рассматриваемых предприятий оценивается с учетом следующих условий: конкурентоспособность при K ≈ 0 – посредственный уровень; при K = 0,5 – средний уровень (такая организация превалирует только по отношению к организациям. У которых 0 ≤ K < 0,5); при 0,5 ≤ K ≤ 1 выше среднего уровня.

По баллам первое место занимает ООО «Золотая рыбка», у которого высокие балы по важным для потребителей параметрам: цена товара, широта ассортимента, качество продукции и возможность отсрочки платежа (для оптовых и мелко оптовых покупателей).

Анализируемое ИП Потапова по рейтингу занимает четвертое место. Организации лидеру (ООО «Золотая рыбка») уступает по уровню цены, ассортименту и качеству предлагаемых товаров. По другим же параметрам

оценки баллы предприятий одинаковы.

Такие крупные компании как ОАО «Балтийский Берег» и ООО «Делси». Занимают соответственно второе и третье место, уступая лишь в цене товара (во многом это объясняется географическим положением этих организаций, и в связи с этим высокими транспортными затратами включаемыми в себестоимость продукции).

Уровень конкурентоспособности ИП Потапова:

$$K = (3 - 1) / (6 - 1) = 0,4.$$

Результат говорит о том, что это предприятие по уровню своих достоинств, превосходит 40 % конкурирующих предприятий. ИП Потапова имеет значительные резервы для повышения конкурентоспособности по всем направлениям. Для повышения конкурентоспособности, особое внимание, организации необходимо обратить на качество товара, его цену и ассортимент.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, проводится SWOT-анализ.

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). Внутренняя среда имеет несколько составляющих, каждая из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации. В силу того, что выше проводился анализ хозяйственно – экономической деятельности, факторов внешней и внутренней среды, где описывались сильные и слабые стороны ИП Потапова, его достоинства и недостатки, то нет необходимости снова о них говорить. Перейдем к выявлению открывающихся благоприятных возможностей и потенциальных угроз для ИП Потапова и, для удобства восприятия, представим все выделенные нами факторы в виде матрицы.

Все выделенные факторы представлены в виде матрицы (таблица 2.1.11).

Итак, матрица SWOT-анализа заполнена, составлен полный перечень

основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед бизнесом перспективы и грозящие ему опасности.

Таблица 2.1.11– Матрица SWOT

Сильные стороны (S):	Возможности (O):
1 Реализуются технический и организационный факторы ресурсосбережения 2 Для накопления сырья на предприятии имеются производственные холодильники, что позволяет создать необходимые запасы сырья и обеспечить бесперебойную работу цехов	1 Благоприятные демографические изменения 2 Рост уровня доходов населения 3 Рост потребительского спроса 4 Снижение уровня конкуренции 5 Ухудшение позиций
3 Расположение организации предусматривает удобство грузовых операций по прибытию и убытию грузов 4 Рациональное использования сырья и рыбных отходов	конкурентов 6 Появление новых технологий производства рыбной продукции Улучшение качества сырья и снижение его цены
Слабые стороны (W): 1 Нестабильное финансово – экономическое положение 2 Высокая текучесть кадров 3 Отсутствие мотивации у работников на достижение высоких показателей деятельности предприятия 4 Низкий уровень маркетинговой деятельности, отсутствие рекламной компании 5 Отсутствие единого центра по планированию и управлению ассортиментом 6 Работа по расширения и обновлению ассортимента, а также по привлечению новых потребителей на данном предприятии ведется не эффективно 7 Имеющаяся в организации лаборатория не обеспечивает должного уровня контроля качества поступающего сырья, его рационального использования, соблюдения установленного технологического и санитарного режима производства рыбных продуктов, а так же контроля качества готового продукта	Угрозы (Т): 1 Рост стоимости ресурсов 2 Отказ поставщиков сотрудничать с организацией 3 Покупатели предпочтут товары – конкурентов 4 Усиление конкуренции на рынке 5 Выход на рынок новых конкурентов 6 Снижение цены у конкурентов 7 Изменение вкусов потребителей 8 Снижение уровней доходов населения 9 Рост цен на энергоносители, тарные материалы, рост транспортных тарифов

Это позволит определить, какие шаги могут быть предприняты для развития предприятия, а также какие проблемы необходимо срочно решить. Для этого построим матрицу соотнесения сильных и слабых сторон фирмы с возможностями и угрозами со стороны внешней среды (наиболее важных) и определим направления деятельности (приложение Г).

Проведенный анализ деятельности ИП Потапова за 2014-2016 годы на

основании его бухгалтерской отчетности и другой документации выявил, что:

- управление ассортиментом зачастую обусловлено эмпирическим подходом (на основе опыта), а не на основе меняющейся рыночной ситуации. Такое положение вещей объясняется, прежде всего, тем, что отсутствует единый центр по планированию и управлению ассортиментом;

- по качеству продукции организация отстает от своих конкурентов. В организации нет отдела контроля качества, который осуществлял бы постоянный и строгий контроль качества поступающего сырья, его рационального использования, соблюдение установленного технологического и санитарного режима производства рыбных продуктов, а так же контроль качества готового продукта. Имеющаяся в организации лаборатория не справляется с обеспечением высокого качества продукции;

- продукция конкурентов почти всегда отличается высоким качеством и широким ассортиментом;

- результат оценки свидетельствует о том, что ИП Потапова обладает низкой конкурентоспособностью и имеет значительные резервы для ее повышения по всем направлениям.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности организации, в первую очередь, необходимо обратить внимание на качество товара и его ассортимент.

2.2 Общие положения программы повышения конкурентоспособности ИП Потапова

Настоящая программа является важнейшим элементом для повышения конкурентоспособности ИП Потапова.

Цель программы для ИП Потапова - создание и реализация мероприятий, с помощью которых организация сможет повысить свой уровень конкурентоспособности, и приобретет преимущества, которые

позволят ей конкурировать и побеждать на определенном рынке в определенный отрезок времени.

Задачи повышения конкурентоспособности:

- увеличение преимуществ ИП Потапова по отношению к другим предприятиям данной отрасли;
- обеспечение сохранения существующих и привлечение новых покупателей;
- повышение эффективности хозяйственной деятельности и прибыльности в условиях конкурентного рынка.

На основе проделанного анализа, а именно анализа хозяйственно-экономической деятельности ИП Потапова, анализа внешней и внутренней среды, оценке и анализу конкурентоспособности, были выявлены следующие негативные моменты в деятельности ИП Потапова:

- по качеству продукции организация отстает от своих конкурентов. В организации нет отдела контроля качества, который осуществлял бы постоянный и строгий контроль качества поступающего сырья, его рационального использования, проверку полуфабрикатов и вспомогательных материалов, соблюдение установленного технологического и санитарного режима производства рыбных продуктов, а так же контроль качества готового продукта. Имеющаяся в организации лаборатория не справляется с обеспечением высокого качества продукции;
- отсутствует единый центр по планированию и управлению ассортиментом;
- работа по расширению и обновлению ассортимента на данном предприятии ведется не эффективно;
- продукция конкурентов почти всегда отличается высоким качеством, широким ассортиментом.

Для устранения этих негативных моментов в деятельности ИП Потапова предполагается действовать в двух направлениях:

- управление качеством;

- управление ассортиментом.

Представим основные мероприятия программы:

1. Управление качеством.

Управление качеством должно стать основным направлением деятельности ИП Потапова, а политика в области качества – основой для функционирования и повышения результативности управления качеством ИП Потапова.

Руководство ИП Потапова должно взять на себя ответственность за реализацию Политики и целей в области качества и призывать всех сотрудников к активному участию в ее выполнении, для этого рассмотрим таблицу 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Матрица системы управления качеством в программе повышения конкурентоспособности ИП Потапова

Цели	Задачи	Принципы
<p>1. признание приоритета качества во всех сферах деятельности и всего персонала организации;</p> <p>2. обеспечение производства и поставки продукции, максимально удовлетворяющих требованиям потребителей, повышающих степень их удовлетворенности;</p> <p>3. непрерывное совершенствование качества выпускаемой и реализуемой продукции;</p> <p>3. эффективная реализация маркетинговых исследований;</p> <p>4. создание безопасной и здоровой атмосферы производства, позволяющей каждому работнику внести максимальный вклад в дело процветания ИП Потапова, и за счет этого постоянное повышение степени удовлетворенности персонала и других заинтересованных сторон: руководителей и инвесторов, поставщиков и обществом в целом.</p>	<p>1. постоянное изучение степени удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;</p> <p>2. применение первыми руководителями принципов лидерства и ответственности в области качества;</p> <p>3. единство целей всех подразделений организации с целями в области качества;</p> <p>4. единство целей всех подразделений организации с целями в области качества.</p>	<p>1. прозрачность процесса управления качеством;</p> <p>2. соответствие целям и стратегии организации;</p> <p>3. непрерывность процесса управления качеством;</p> <p>4. своевременность процесса управления качеством.</p>

2. Отдел технохимического контроля (ОТК).

Для обеспечения высокого качества выпускаемой продукции необходим постоянный и строгий контроль качества поступающего сырья, его рационального использования, проверка полуфабрикатов и вспомогательных материалов, соблюдение установленного технологического и санитарного режима производства рыбных продуктов, а так же контроль качества готового продукта. Для этого предлагается создать в организации отдел технохимического контроля (ОТК) – самостоятельное структурное подразделение.

Общие вопросы организации работы ОТК. Начальник ОТК непосредственно будет подчиняться директору организации. Работники ОТК - только его начальнику.

Аппарат ОТК будет состоять из бюро и исполнителей контроля качества сырья, полуфабрикатов и продукции поступающей от поставщиков; цехового контроля; контроля производственного оборудования; исполнителей по учету и анализу брака. ОТК будет подчиняться химическая лаборатория, которой уже располагает организация. Начальник ОТК с помощью своего аппарата будет решать все вопросы, связанные с качеством выпускаемой продукции.

В организации есть два цеха по производству готовой продукции и полуфабрикатов. Для цехов будет создана своя группа цехового контроля, которая возглавляется начальником и состоит из сменных контролеров качества.

Санитарное состояние производства и эффективность проведения санитарных мероприятий будет контролироваться бактериологом ежедневно визуально перед началом работы и после санитарной обработки, а также путем периодического проведения комплекса микробиологических анализов, включающих проверку санитарного состояния технологического оборудования, тары, воды, воздуха и рук рабочих, соприкасающихся с

продуктами. Структура ОТК отражена на рисунке 2.2.1.



Рисунок 2.2.1 – Структура ОТК

Отдел технохимического контроля качества будет осуществлять свою деятельность во взаимодействии с другими подразделениями предприятия, отделом продаж, отделом маркетинга, ассортиментным комитетом, начальником технологического цеха и производства.

Работники ОТК в своей деятельности будут руководствоваться политикой в области качества, целями и задачам в области качества, законами и иными нормативными правовыми актами по качеству продукции, стандартами, санитарными и другими требованиями к продукции.

Функции отдела технохимического контроля качества:

- контроль поступающих на предприятие со стороны сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;
- контроль состояния оборудования и технического оснащения;
- контроль выполнения технологического процесса на всех стадиях изготовления продукции;

- контроль качества продукции;
- предупреждение, выявление и учет брака;
- установление причин брака;
- разработка мероприятий по устранению брака и улучшению качества продукции.

Таблица 2.2.2 – Должностные обязанности руководителей и работников ОТК

Наименование отдела	Должностные обязанности
Руководитель ОТК	<ul style="list-style-type: none"> - разработка политики в области качества; - контроль за деятельностью подчиненных; - составление еженедельного отчета по качеству произведенной продукции.
Отдел цехового контроля	<ul style="list-style-type: none"> - контроль качества сырья и материалов, их рациональное использование; - соблюдение санитарного режима, контроль качества готового продукта; - проверка технического состояния оборудования; - ежедневный отчет перед начальником ОТК о проделанной работе; - проверка срока, режима и условий хранения продукции; - соблюдение техники безопасности.
Лаборатория	<ul style="list-style-type: none"> - проверка санитарного состояния производства; - проведение лабораторных исследований на содержание недопустимых по стандарту компонентов; - осуществление химического контроля качества сырья, материалов и готового продукта.
Менеджер по качеству	<ul style="list-style-type: none"> - поиск новых идей в области обеспечения качества продукции; - разработка мероприятий по устранению брака и улучшению качества продукции.
Отдел по управлению качеством	<ul style="list-style-type: none"> - проводить регулярный контроль за порядком в производственных, бытовых и складских помещениях организации; - контроль прохождения сотрудниками обязательного медицинского осмотра, инструктажа по качеству продукции.

Контроль за деятельностью ОТК осуществляет руководитель организации. Ответственность за деятельность ОТК несет руководитель организации. Работники ОТК несут ответственность за выполнение своих

должностных обязанностей.

Для эффективной трудовой и профессиональной деятельности отдела необходимо приобретение новой мебели и оргтехники. Лаборатория, которая уже имеется в организации в расчете затрат не учитывается, так как укомплектована полностью.

Стоимость выбранной для отдела мебели, организационной техники и канцелярских товаров составляет 129 665 руб. Данный комплект включает в себя все необходимые элементы. Сюда входит:

- мебель (компьютерные столы, стеллажи, тумбы, шкаф, стулья);
- организационная техника (компьютеры, принтер, телефон, чайник);
- канцелярские товары (набор канцелярский, блоки липкие, дырокол, бумага для принтера и так далее).

Другими словами, купленного комплекта будет достаточно, чтобы работникам созданного отдела непосредственно приступить к работе. Все понесенные затраты на укомплектование отдела отражены в таблице 2.3.1.

Мебель будет закупаться в магазине «МебельЩик», так как у него приемлемые цены, он находится в Заводском районе и доставка, при условии суммы покупки более 5 000 руб., бесплатная. Компьютер, программное обеспечение и принтер в ООО «Барон». Чайники и телефоны в «Сибвезе», по тем же причинам, что и мебель.

Далее необходимо учесть расходы на амортизацию основных средств. Она рассчитывается как 25% в год от стоимости оборудования и мебели. В месяц получаем 2,083%, что при стоимости основных средств 129 665 руб. составляет 2 700.92 руб.

Таблица 2.2.3 – Затраты на укомплектование ОТК (за исключением лаборатории)

Статья расходов	Число позиций	Стоимость за шт., руб.	Суммарная стоимость, руб.
Мебель:			
Шкаф двухстворчатый	2	6 100	12 200
Тумба АТ-МЗ	2	1 390	2 780
Стеллаж для бумаг	3	1 440	4 320
Стол компьютерный	3	5 200	15 600

Стол письменный	2	3 250	6 500
Кресло	5	2 987	14 935
Стулья	4	590	2 360
Организационная техника:	3	17 730	53 190
Компьютер (системный блок, ЖК монитор, клавиатура, мышка, программное обеспечение)	2	2 670	5 340
Принтер	4	490	2 960
Телефон	2	990	3 980
Телефон	5	1200	4 800
Чайник	1	700	700
ИТОГО	38	44 737	129 665

Таблица 2.2.4 – Затраты на заработную плату работников ОТК (за исключением работников лаборатории)

Статья расходов	Количество, чел.	Затраты на единицу персонала, руб.	Суммарные затраты, руб.
1	2	3	4
Наименование должности:			
Заместитель генерального директора по качеству	1	25 000	25 000
Начальник отдела цехового контроля качества	1	19 600	19 600
Менеджер по качеству	1	12 000	12 000
Сменные контролеры качества	2	8 300	15 600
ИТОГО фонд заработной платы, Фзп			72 200
Налоговые отчисления от Фзп		14	7 798
Пенсионный фонд, %		2,2	1 225,4
Фонд социального страхования, %		6	3 342
Федеральный бюджет, %		1,1	612,7
Фонд обязательного медицинского страхования, %			
Территориальный фонд, %		2	1 114
ИТОГО налоговые отчисления из Фзп			18 266,6

Штат ОТК должен состоять из следующих должностей:

- заместитель генерального директора по качеству (1 ед.);
- менеджер по качеству (1 ед.).

Отдел цехового контроля качества:

- начальник отдела цехового контроля качества (1 ед.);
- контролеры качества (2 ед.).

Лаборатория:

- начальник лаборатории (1 ед.);
- технолог (1 ед.);
- лаборанты (2 ед.);
- бактериолог (1 ед.).

Итого количество работников ОТК составляет 10 человек.

Так как лаборатория уже имеется в организации, как указывалось выше, то при расчете затрат на заработную плату ее работники не учитываются (5 ед.).

Заработная плата работников создаваемого отдела устанавливалась исходя из среднего размера заработной платы на аналогичные должности по ИП Потапова. Так, заместитель генерального директора по производству получает заработную плату в размере 25 000 руб., а менеджер по персоналу от 18 000 руб. до 23 000 руб. (данные расчетного отдела).

Исходя из расчета, приведенного в таблице 2.3.2, фонд заработной платы в месяц составляет:

$$\text{Фзп} = 72\,200 \text{ руб.}$$

Из фонда заработной платы производятся начисления налогов на заработную плату:

- в пенсионный фонд «Нпф»;
- в фонд социального страхования «Нсс»;
- в фонд занятости «Нфз»;
- в фонд обязательного медицинского страхования «Нмс».

В сумме эти налоги составляют 25,3%.

Таким образом, налоговые отчисления из фонда заработной платы:

$$\text{Нфз} = 72\,200 * 0,253 = 18\,266,6 \text{ руб.}$$

Обеспечением качества при производстве продуктов питания должны

заниматься специалисты широкого профиля. Помимо знаний технологии, химии, микробиологии и основ питания они должны владеть методами обеспечения качества, а также быть коммуникабельными, чтобы легко общаться как с научным, так и производственным персоналом. В пищевой промышленности качество и безопасность больше гарантируется людьми, чем машинами. С этой целью можно организовать школы качества по обучению и специальной подготовке работников методам качественного изготовления и самоконтроля качества произведенной продукции.

3. Управление ассортиментом.

Становление и развитие конкурентной среды на оптовом и розничном рынках области, динамизм факторов окружения ИП Потапова и высокая степень коммерческого риска требуют постоянного отслеживания ситуации на рынке и столь же динамичных адекватных решений в области центрального элемента коммерческой стратегии предприятия – ассортиментной политики.

Вопросы ассортиментной политики требуют от руководства соблюдения следующих условий: четкого представления о стратегии предприятия на всех направлениях деятельности; хорошего знания рынка и характера требований потребителей; ясного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе. Поэтому одной из важнейших задач для руководства ИП Потапова должно стать создание единого центра по планированию и управлению ассортиментом, который обеспечит координацию и согласованность всех служб в нужных направлениях и исходя из общей стратегии предприятия.

Таким центром станет ассортиментная группа. Ассортиментная группа будет подчиняться непосредственно коммерческому директору, и состоять из двух специалистов. Специалисты ассортиментной группы в своей деятельности будут руководствоваться политикой в области ассортимента, целями и задачам в области ассортимента, и иными документами по ассортименту продукции.

«Группа» будет тесно взаимодействовать с другими подразделениями организации, отделом сбыта и маркетинга, отделом продаж и логистики и отделом теххимического контроля качества.

Цель ассортиментной группы: создание конкурентоспособного ассортимента товаров.

Функции ассортиментной группы: формирование, планирование и управление товарным ассортиментом.

Организация работы ассортиментной группы:

- руководитель организации должен обеспечить необходимые условия для выполнения работниками ассортиментной группы своих полномочий;

- рабочее место работников ассортиментной группы рекомендуется организовать в помещении отдела маркетинга и сбыта, обеспечить современной оргтехникой, техническими средствами связи.

Должностные обязанности работников ассортиментной группы:

- выработка и реализация ассортиментной политики;
- изучение рыночной ситуации, исследование потребностей покупателей;

- приведение состава и качества товаров в соответствие с потребностями потребителей;

- отслеживать соответствие структуры и объемов товарного предложения объему и структуре покупательского спроса;

- осуществлять работу по расширению и обновлению ассортимента;

- создание банка коммерческой информации.

Организация ассортиментной политики, предполагает создание банка коммерческой информации, который должен включать в себя, в первую очередь, информацию об объемах продаж (ежемесячных) по каждой ассортиментной позиции. Анализ динамики объемов продаж позволит точно определить долю каждого вида товара в прибыли предприятия и его влияние на обеспечение финансовой устойчивости фирмы. Такое знание позволит

вовремя избавляться от неперспективных товаров и принимать меры для внедрения новых разработок.

Контроль за деятельностью ассортиментной группы осуществляет коммерческий директор. Ответственность за деятельность ассортиментной группы несет коммерческий директор. Работники ассортиментной группы несут ответственность за выполнение своих должностных обязанностей.

Рассчитаем затраты на укомплектование ассортиментной группы. Ассортиментная группа будет располагаться в отделе сбыта и маркетинга, так как помещение этого отдела позволяет разместить двух дополнительных работников. К тому же эти подразделения организации тесно взаимосвязаны между собой. Для того чтобы «Группа» непосредственно приступила к выполнению своих обязанностей ее необходимо снабдить всем необходимым оборудованием и мебелью.

Стоимость выбранной мебели, организационной техники и канцелярских товаров составляет 74 324 руб. Данный комплект включает в себя все необходимые элементы. Сюда входит:

- мебель (компьютерные столы, тумбы и кресла);
- организационная техника (компьютеры, телефон);
- канцелярские товары (набор канцелярский, блоки липкие, дырокол, бумага для принтера и так далее).

Другими словами, купленного комплекта будет достаточно, чтобы работникам созданного отдела непосредственно приступить к работе. Все понесенные затраты на укомплектование ассортиментной группы отражены в таблице 2.2.5.

Поскольку мебель и оборудование на укомплектование отдела теххимического контроля качества будет приобретаться в магазине «Мебельщик», ООО «Барон» и в магазине «Сибвез», то не вижу основания закупать все необходимое для ассортиментной группы в другом месте.

Далее необходимо учесть расходы на амортизацию основных средств. Она рассчитывается как 25% в год от стоимости оборудования и мебели.

Таблица 2.2.5 – Затраты на укомплектование ассортиментной группы

Статья расходов	Число позиций	Стоимость за шт., руб.	Суммарная стоимость, руб.
Мебель:			
Тумба	2	1 390	2 780
Стол компьютерный	2	5 200	10 400
Кресло	2	2 987	5 974
Организационная техника:	2	17 730	53 190
Компьютер (системный блок, ЖК монитор, клавиатура, мышка, программное обеспечение)	2	490	980
Телефон	2	500	1 000
ИТОГО	20	500	74 324

В месяц получаем 2,083%, что при стоимости основных средств 74 324 руб. составляет 1 548 руб.

Расчет затрат на заработную плату. Весь расчет приведен в таблице 2.2.6 и требует лишь небольших комментариев.

Таблица 2.2.6 – Затраты на заработную плату специалистов ассортиментной группы

Статья расходов	Количество, чел.	Затраты на единицу персонала, руб.	Суммарные затраты, руб.
Наименование должности: Менеджер по ассортименту	2	10 000	20 000
ИТОГО фонд заработной платы, Фзп			20 000
Налоговые отчисления от Фзп		14	2 800
Пенсионный фонд, %		2,2	440
Фонд социального страхования, %		6	1 200
Федеральный бюджет, %			
Фонд обязательного медицинского страхования, %		1,1	220
Территориальный фонд, %		2	400
ИТОГО налоговые отчисления из Фзп			5 060

Численность сотрудников ассортиментной группы 2 человека (менеджеры по ассортименту). На сегодняшний день размер заработной

платы менеджера по продажам в ИП Потапова составляет 10 000 руб. (данные расчетного отдела ИП Потапова), исходя из этого, можно и менеджеру по ассортименту назначить заработную плату в размере 10 000 руб.

Исходя из расчета, приведенного в таблице 2.2.6, фонд заработной платы в месяц составляет:

$$\text{Фзп} = 20\,000 \text{ руб.}$$

Из фонда заработной платы производятся начисления налогов на заработную плату:

- в пенсионный фонд «Нпф»;
- в фонд социального страхования «Нсс»;
- в фонд занятости «Нфз»;
- в фонд обязательного медицинского страхования «Нмс».

В сумме эти налоги составляют 25,3%.

Таким образом, налоговые отчисления из фонда заработной платы:

$$\text{Нфз} = 20\,000 * 0,253 = 5\,060 \text{ руб.}$$

Что касается непосредственно существующего сегодня ассортимента рыбной продукции, то для его расширения и углубления у ИП Потапова имеются все возможности и со стороны спроса, и со стороны ресурсных возможностей самого предприятия. В целях расширения ассортимента и привлечения новых потребителей можно предложить:

- наладить производство рыбных консервов для детского питания. Сегодня среди отечественных консервов для детей преобладают мясные и овощные, тогда как в меню ребенка с полугода необходимо включать рыбу как источник полноценного белка и незаменимых аминокислот. Рецептура таких консервов существует («Пудинг рыбный», «Суфле рыбное», «Золотая рыбка», «Завтрак школьника» и другое). Для изготовления этих консервов можно использовать мышечную ткань трески, судака, хека, минтая, карпа, рыбный фарш. Доля рыбы в консервах не превышает 50%, а дополнением к ней служат мука, крупяные изделия, крахмал, молоко, яйца, масло, сахар,

соль;

- особый интерес для региона представляет производство и переработка гидробионтов – продукция из водорослей (высококачественные продукты питания, способствующие укреплению здоровья, повышению работоспособности человека, профилактике старения и серьезных заболеваний), отличающихся высоким содержанием йода. Ассортимент здесь может быть весьма разнообразным: мороженые, сухие, консервы, соленые, экстракты и концентраты. Кроме того, использование такого сырья позволит расширить существующий ассортимент за счет выпуска лечебно-профилактической продукции;

- можно расширять ассортимент за счет предложения населению услуг региона по продаже кормов и сапропели – прекрасных удобрений для земельных участков;

- позиционировать весь ассортимент по ЖЦТ. Это позволит применять системный подход к управлению ассортиментом товаров, заранее предвидя возможные последствия в жизненном цикле товара. Сведения о том, на каком этапе жизненного цикла, находится товар, позволит принять правильное решение о возможных путях поддержки товара на каждом этапе жизненного цикла;

- интересна технология по производству кулинарного продукта – хлебцы рыбные, на изготовление которых можно использовать согласно ТУ 9266 – 002 – 39411133 – 2001 широкий спектр сырья, включая не стандарт пищевой, пищевые рыбные отходы и пищевые добавки и ингредиенты. Расход рыбного сырья, для изготовления 100 кг хлебцев – 42 – 60 кг в зависимости от рецептуры. Значительных финансовых затрат на внедрение такой технологии не требуется, так как на предприятии имеется оборудование для производства фарша и термической обработки рыбы;

- как указывалось выше, для эффективности ассортимента большое значение имеет упаковка. ИП Потапова могло бы совершенствовать ассортимент и за счет применения современных видов упаковки: упаковка с

глубокой вытяжкой, горизонтальная и вертикальная упаковка типа «рукав», упаковка в лотки, упаковка в среде защитного газа;

- наладить производство рыбной кулинарии - рыбные колбасы, сосиски, пастообразные изделия, рыбная ветчина, гамбургеры и многие другие продукты. Сырьём для приготовления рыбной кулинарии служат димерсально - пелагические виды рыб – минтай, марлин, треска. Для производства рыбной кулинарии используются также скумбрия, сайра, тунец, кальмар и каракатица. Технология производства рыбного фарша в качестве полуфабрикатов для выработки различных кулинарных изделий (колбас, сосисок, котлет, пельменей) открывает новые возможности для рационального использования сырья, особенно малоценной рыбы. Росту выпуска пастообразных изделий из гидробионтов способствует прежде всего возможность использования для их производства рыб с механическими повреждениями и пищевых отходов от разделки рыбы и ракообразных, что делает технологию обработки сырья малоотходной и позволяет вырабатывать дополнительную ценную высокопитательную пищевую продукцию;

- существует множество рецептов приготовления рыбной кулинарии в нашей стране. Получили распространение пастообразные рыбные смеси, применяемые для изготовления порционных блюд. В их состав в качестве основного компонента входит рыбный фарш, а также вкусовые и ароматические вещества, вода, жир, стабилизирующие и консервирующие добавки, суммарное количество которых может достигать 40% рыбной массы. В качестве компонентов используют также маринованные овощи, солёную томатную пасту, крахмал, воду и пряности. Известен способ приготовления диетического пастообразного продукта из рыбы, предназначенного для детей, людей пожилого возраста, гипертоников.

Программа повышения конкурентоспособности предприятия представлена в таблице 2.2.7.

Таблица 2.2.7 - Программа повышения конкурентоспособности предприятия

Мероприятие	Характеристика	Сроки реализации	Ответственные за реализацию мероприятия
Управление качеством	реализация Политики и целей в области качества, активное участие сотрудников в ее выполнении	01.07.2017-01.12.2018	Руководство предприятия
Создание отдела техноконтроля (ОТК)	проверка полуфабрикатов и вспомогательных материалов, соблюдение установленного технологического и санитарного режима производства рыбных продуктов, а так же контроль качества готового продукта	01.09.2017-01.12.2017	Начальник ОТК
Управление ассортиментом	информация о стратегии предприятия на всех направлениях деятельности, знание рынка и характера требований потребителей	01.07.2017-01.12.2018	Коммерческий директор

Для реализации предложенных мероприятий, по расширению ассортимента, на ИП Потапова есть все условия. ИП Потапова одно из немногих предприятий имеющих специальное оборудование и технику для качественного производства и хранения продукции, технологи, работающие в организации, имеют необходимые знания и опыт для разработки рецептуры рыбной кулинарии. А создание ассортиментного комитета обеспечит эффективное планирование и управление ассортиментом. Таким образом, меры по расширению и обновлению ассортимента позволят привлечь новых потребителей и выйти на новые рынки.

Контроль, координацию и ответственность за реализацию программы несет руководитель организации. Контроль и ответственность за создание, организацию и деятельность ОТК несет руководитель организации. Контроль и ответственность за создание, организацию и деятельность ассортиментного комитета несет ответственность коммерческий директор. О создании проектных отделов должен быть выпущен соответствующий приказ, руководителем организации.

Подбором, обучением и расстановкой персонала для образуемых новых отделов организации будет заниматься отдел кадров. Также отдел кадров должен разработать положения об отделе теххимического контроля качества и ассортиментного комитета, должностные инструкции, положение о премировании. Ответственность за укомплектование организуемых отделов возлагается на хозяйственную группу.

2.3 Эффективность предлагаемых мероприятий и программы

В проектной части выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности, управлению качеством и ассортиментом. В результате реализации предложенной программы в ИП Потапова произойдут следующие изменения:

- качество реализуемых товаров повысится. Стабильный выпуск высококачественной продукции приведет к снижению издержек производства. Цены на товары высокого качества можно не повышать, а назначить сравнительно низкую цену, так как за счет совершенствования продукции и технологии ее изготовления, повышения производительности и качества труда, использования лучшего оборудования и инструмента можно уменьшить затраты на производство;

- меры по расширению и обновлению ассортимента позволят привлечь новых потребителей и выйти на новые рынки, создание ассортиментного комитета обеспечит эффективное планирование и

управление ассортиментом;

- повышение качества продукции и ее вкусовых качеств, расширение ассортимента и освоение новых видов продукции приведет к увеличению потребительского спроса и объемов продаж ИП Потапова;

- увеличение объемов продаж, в свою очередь приведет к увеличению прибыли предприятия.

Основываясь на проведенном анализе, можно предположить, что прибыль ИП Потапова увеличится в среднем на 38 %. Рассчитаем чистую прибыль организации с учетом реализации предложенных мероприятий.

Прибыль от продаж в 2016 году составила – 45 325 742 руб.

В ходе реализации мероприятий, прибыль организации должна увеличиться на 38% или на 17 223 782 руб. Таким образом, прибыль от продаж организации составит 62 549 524 руб. Полученную дополнительную прибыль можно будет направить на перевооружение производства, на его развитие или на повышение заработной платы и премирование работников.

С учетом реализации программы по повышению конкурентоспособности, пересчитаем уровень конкурентоспособности анализируемого предприятия. Так как повышение качества продукции и ее вкусовых качеств, расширение ассортимента и освоение новых видов продукции приведет к увеличению баллов предприятия по некоторым параметрам и к повышению конкурентоспособности предприятия в целом.

Как и прежде, уровень конкурентоспособности анализируемого предприятия оценивается по результатам сопоставления оценок конкурентов, представленным в матрице (таблице 2.3.1).

Теперь анализируемое ИП Потапова по рейтингу занимает второе место, вместо четвертого как это было до внедрения мероприятий.

Таблица 2.3.1 – Матрица оценки конкурентоспособности (после внедрения проектных мероприятий)

Показатели	Вес показателя	Предприятие					
		ИП Потапова, г. Белгород	ОАО «Хладокомбинат », г. Белгород	ЧП Бобинова, г. Белгород	ООО «Золотая рыбка», г. Белгород	ООО «Делси», г. Красноярск	ОАО «Балтийский берег», г. Санкт- Петербург
1	2	3	4	5	6	7	8
Цена	0,20	2	1	2	3	1	1
Ассортимент	0,15	3	3	1	3	2	3
Реклама	0,08	1	1	1	2	2	3
Качество товаров	0,25	3	2	1	3	3	3
Торговая марка	0,03	2	1	1	2	2	2
Собственные склады хранения	0,08	3	3	2	3	3	3
Стратегический объем	0,07	2	2	1	2	2	2
Транспорт	0,04	2	2	2	2	2	2
Отсрочка платежа	0,10	2	2	1	2	2	2
Итоговый балл (с учетом веса)	1,00	2,6	1,92	1,32	2,68	2,13	2,36
Ранг предприятия		5	2	1	6	3	4

Организации лидеру (ООО «Золотая рыбка») уступает по уровню рекламной деятельности. Однако и это преодолимо, расширив свой ассортимент, повысив качество товаров можно будет запустить и рекламную компанию. Что бы все знали, что такая компания есть и она процветает.

Уровень конкурентоспособности ИП Потапова в результате реализации мероприятий:

$$K = (5 - 1) / (6 - 1) = 0,8.$$

Это уровень выше того, что был до мероприятий (0,4) и выше среднего, что является очень хорошим результатом и говорит о том, что это предприятие по уровню своих достоинств, превосходит около 80% конкурирующих предприятий.

Таким образом, согласно расчетам, в ходе реализации предложенных

мероприятий ИП Потапова значительно повысит свою конкурентоспособность. Рассчитаем эффективность и срок окупаемости мероприятий.

Стоимость выбранной для отделов мебели, организационной техники и канцелярских товаров составляет 203 989 руб. (129 665 + 74 324).

Заработная плата работников проектируемых отделов составляет 908 400 руб. в год.

$$ЕСН = 908\,400 * 0,253 = 229\,825 \text{ руб. (в год).}$$

Первоначальные затраты, необходимые для организации двух отделов в размере 203 989 рублей ИП Потапова может выделить из собственных средств.

Показателями эффективности инвестиций являются:

Чистый дисконтированный доход (ЧДД), который определяется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{\text{ДП}_t}{(1+E)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E)^t} \quad (9)$$

где ДП_t - денежные поступления (чистая прибыль и амортизация) на t -ом шаге расчета;

K_t - инвестиции (капитальные вложения) на t -ом шаге;

E - ставка дисконтирования;

T - горизонт расчета.

Ставка дисконтирования равна 9,75%.

Индекс доходности инвестиций (ИД) представляет собой отношение суммы дисконтированных доходов к дисконтированным на ту же дату инвестиционным расходам (капитальным вложениям) и рассчитывается по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{\text{ДП}_t}{(1+E)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E)^t}} \quad (10)$$

Срок окупаемости рассчитывается по формуле:

$$T_{ок} = \frac{K}{ДП}, \quad (11)$$

где К - суммарные капиталовложения.

Расчеты проводились, исходя из анализа продаж за аналогичный период прошлого года. Учитывалась сезонность, оказывающая немаловажное значение на объемы продаж. Основные затраты составляют затраты на организацию работы двух отделов: отдел теххимического контроля качества (ОТК) и ассортиментной группы. Расчет эффективности мероприятий приведен в приложении Е.

Согласно расчетам чистый дисконтированный доход положителен и свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

Срок окупаемости составил 1,5 месяца.

Таким образом, проект по реализации предложенных мероприятий является эффективным и быстро окупаемым.

Заключение

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы рассмотрены следующие основные вопросы - изучены теоретические основы конкурентоспособности организации, проведен хозяйственно – экономический анализ деятельности ИП Потапова, разработана программа повышения конкурентоспособности данной организации.

В теоретической части выпускной квалификационной работы рассмотрены различные подходы к определению - «конкурентоспособности организации», факторы, влияющие на конкурентоспособность организации, изучены подходы и методики проведения анализа конкурентоспособности.

В аналитической части выпускной квалификационной работы проведен хозяйственно – экономический анализ деятельности ИП Потапова, анализ и оценка финансовой устойчивости организации, анализ и оценка ликвидности и платежеспособности организации, факторный анализ показателей рентабельности, анализ состояния и динамики внешней и внутренней среды организации, анализ и оценка конкурентоспособности и SWOT – анализ.

Проведенный анализ деятельности ИП Потапова за 2014-2016 годы на основании его бухгалтерской отчетности и другой документации выявил, что:

- управление ассортиментом зачастую обусловлено эмпирическим подходом (на основе опыта), а не на основе меняющейся рыночной ситуации. Такое положение вещей объясняется, прежде всего, тем, что отсутствует единый центр по планированию и управлению ассортиментом;

- по качеству продукции организация отстает от своих конкурентов. В организации нет отдела контроля качества, который осуществлял бы постоянный и строгий контроль качества поступающего сырья, его рационального использования, проверку полуфабрикатов и вспомогательных материалов, соблюдение установленного технологического и санитарного режима производства рыбных продуктов, а так же контроль качества

готового продукта. Имеющаяся в организации лаборатория не справляется с обеспечением высокого качества продукции;

- продукция конкурентов почти всегда отличается высоким качеством и широким ассортиментом;

- результат оценки свидетельствует о том, что ИП Потапова обладает низкой конкурентоспособностью и имеет значительные резервы для ее повышения по всем направлениям.

В проектной части выпускной квалификационной работы была разработана программа повышения конкурентоспособности ИП Потапова, включающая такие мероприятия как управление качеством и управление ассортиментом. В результате реализации предложенной программы в ИП Потапова произойдут следующие изменения:

- качество реализуемых товаров повысится;

- меры по расширению и обновлению ассортимента позволят привлечь новых потребителей и выйти на новые рынки, создание ассортиментного комитета обеспечит эффективное планирование и управление ассортиментом;

- таким образом, повышение качества продукции и ее вкусовых качеств, расширение ассортимента и освоение новых видов продукции приведет к увеличению потребительского спроса и объемов продаж ИП Потапова;

- увеличение объемов продаж, в свою очередь приведет к увеличению прибыли предприятия.

По итогам расчетов финансово-экономических показателей видно, что проект эффективен.

Таким образом, согласно расчетам, в ходе реализации предложенных мероприятий ИП Потапова значительно повысит свою конкурентоспособность.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адонин, Е. Определение конкурентоспособности группы продовольственных товаров [Текст] / Е. Адонин // Маркетинг. – 2005. - №5. – с.32-38.
2. Азрилиян, А.Н. Большой экономический словарь [Текст] / А.Н. Азрилиян. – М.: Институт новой экономики, 2012. – 1248с.
3. Ахматова, М. Теоретические модели конкурентоспособности [Текст] / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2003. - №4. – с.25-38.
4. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208с.
5. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз [Текст] / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320с.
6. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика [Текст] / А.С. Большаков. – СПб.: Питер, 2014. – 416с.
7. Вдовенко, З.В. Управление конкурентоспособностью химико - фармацевтических предприятий: монография [Текст] / З.В. Вдовенко, В.А. Шабашев. – Белгород: Белгородский госуниверситет, 2001. – 172с.
8. Горбунова, В.В. Рыбная промышленность для наших детей / В.В. Горбунова [Текст] // Рыболовство России. – 2014. - № 1. – с.50–51.
9. Горемыкин, В.А. Экономическая стратегия предприятия [Текст] / В.А. Горемыкин. – М.: Информационно - издательский дом «Филинь», 2013. – 506с.
10. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / А.П. Градов. – СПб.: Дело, 2003. – 589с.
11. Грибов, В.Д. Экономика предприятия [Текст] / В.Д. Грибов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 336с.
12. Ильенкова, С.Д. Управление качеством [Текст] / С.Д. Ильенкова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 334с.

13. Качалина, Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент [Текст] / Л.Н. Качалина. – М.: Издательство Эксмо, 2016. – 464с.
14. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – Новосибирск: Наука, 2005. – 736с.
15. Кретов, И.И. Организация маркетинга на предприятии [Текст] / И.И. Кретов. – М.: Юристъ, 2003. – 96с.
16. Куприянова, Т. Управление конкурентоспособностью: как ее добиться [Текст] / Т. Куприянова // Консультант директора. – 2011. - №22. – с.17-30.
17. Медведева, Т.К. Состояние рынка рыбных продуктов / Т.К. Медведева [Текст] // Рыболовство России. – 2014. - № 2. – с.16
18. Межевов, А. Оценка конкурентоспособности бизнеса [Текст] / А. Межевов // Маркетинг. – 2005. - №5. – с.24-31.
19. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1993. – 841с.
20. Минько, Э.В. Качество и конкурентоспособность [Текст] / Э.В. Минько. – СПб.: Питер, 2004. – 268с.
21. Новиков, Н.И. Классификация факторов конкурентоспособности предприятия на пути перехода к рынку: сборник материалов VI Международной научно-технической конференции [Текст] / Н.И. Новиков. – Пенза, 2014. – 139с.
22. Новиков, Н.И. Экономика предприятия [Текст] / Н.И. Новиков. – Белгород: РИО НФИ КемГУ, 2002. – 282с.
23. Новикова, Г.В. Методика построения конкурентоспособного предприятия [Текст] / Г.В. Новикова, С.В. Косенкова. – Белгороднецк: НФИ КемГУ, 2016. – 31с.
24. Павлова, Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы [Текст] / Н.Н. Павлова. – М.: Норма, 2005. – 384с.
25. Петрище, Ф.А. Теоретические основы товароведения и экспертизы продовольственных товаров [Текст] / Ф.А. Петрище. – М.: Издательско –

торговая корпорация «Дашков», 2004. – 512с.

26. Поршневу, А.Г. Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршневу, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 714с.

27. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия [Текст] / В.Ф. Протасов. – М.: «Финансы и статистика», 2003. – 536с.

28. Светуных, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения [Текст] / С.Г. Светуных. – Ульяновск: Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2004. – 256с.

29. Стюарт, Г. Успешный менеджмент торговли [Текст] / Г. Стюарт. – Минск: «Амелфия», 2003. – 544с.

30. Ткаченко, О.С. Рыба на столе россиян (конъюнктура рынка) / О.С. Ткаченко [Текст] // Рыба и морепродукты. – 2013. - № 2. – с.60–63.

31. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2013. – 892с.

32. Френкель, А.И. Внутренний рынок рыбных товаров России и его маркетинг [Текст] / А.И. Френкель // Рыболовство России. – 2014. - № 1. – с.36–39.

33. Чкалова, О. Оценка конкурентоспособной среды торговых предприятий [Текст] / О. Чкалова // Маркетинг. – 2003. - №4. – с.35-44.

34. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А.Ю. Юданов. – М.: Издательство «ГНОМ - ПРЕСС», 2003. – 384с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Организационная структура управления ИП Потапова

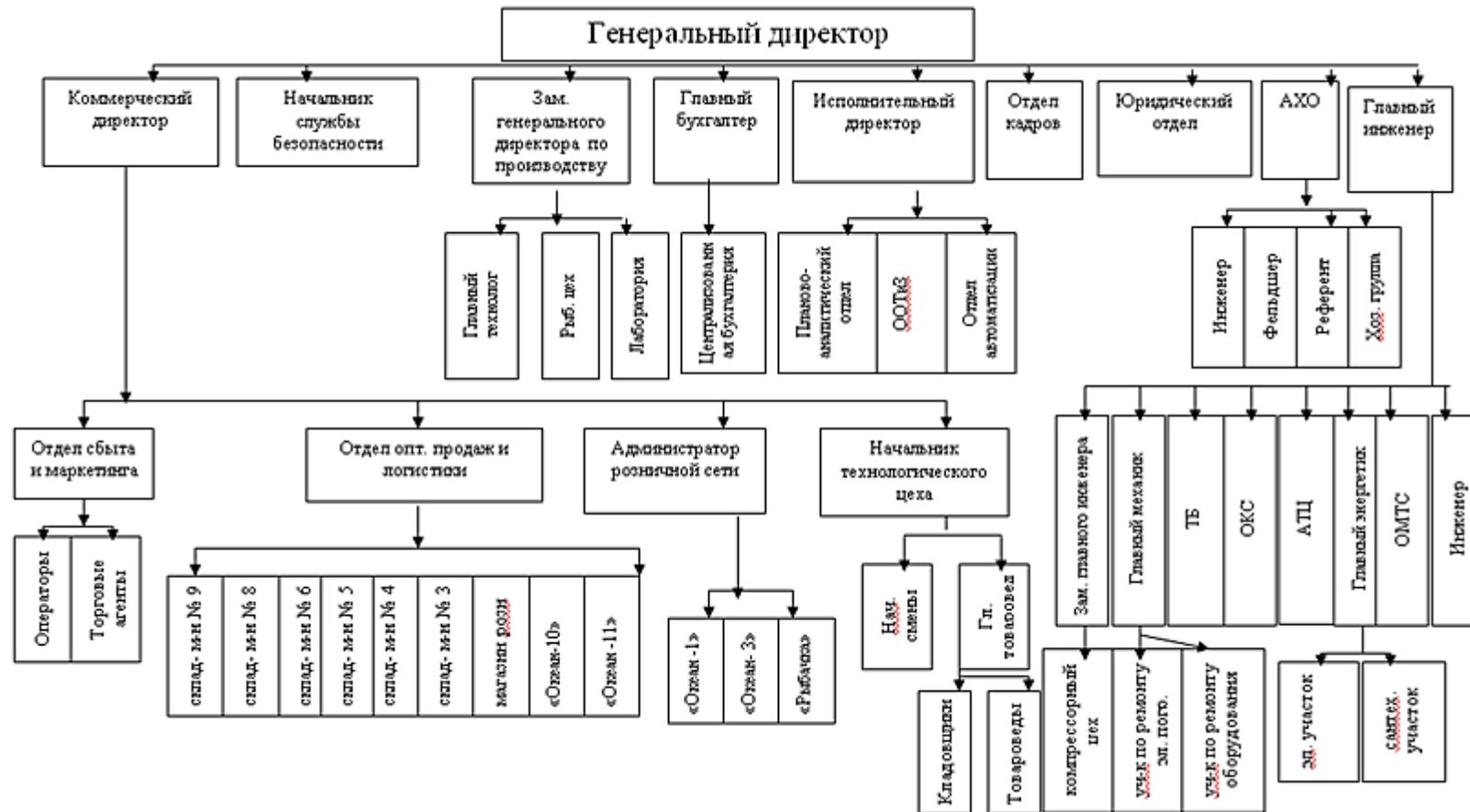


Рисунок А.1 - Организационная структура управления ИП Потапова

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Таблица Б.1 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Показатель	2013 г., руб.	2014 г., руб.	Абсолют. откл. (+,-)	Темп роста, %	2015 г., руб.	Абсолют. откл. (+,-)	Темп роста, %
1 Источники собственных средств – с. 490+640+650 ф.1	26255899	25694861	-561038	-97,9	28289869	+2595008	+110,1
2 Внеоборотные активы – с. 190 ф.1	58226418	59923613	+1697195	+102,9	63200558	+3276945	+105,5
3 Собственные оборотные средства /Ес/ [1-2]	-31970519	-34228752	-2258233	-107,0	-34910689	-681937	-101,9
4 Долгосрочные кредиты и займы – с. 590 ф.1	0	721334	+721334	+100,0	1325480	+604146	+183,8
5 Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат /Ет/ [3+4]	-31970519	-33507418	-1536899	-104,8	-33585209	-77791	-100,2
6 Краткосрочные кредиты и займы – с. 610 ф.1	17122950 8	20906482 3	+3783531 5	+122,1	33372349 7	+1246586 74	+159,6
7 Общая величина основных источников формирования запасов и затрат /ЕΣ/ [5+6]	13925898 9	17555740 5	+3629841 6	+126,1	30013828 8	12458088 3	+171,0
8 Величина запасов и затрат – (с. 210+с. 220) ф.1	93562041	12238132 9	+2881928 8	+130,8	17763431 6	+5525298 7	+145,2
9 Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для	- 12553256 0	- 15661008 1	-31077521	-124,8	- 21254500 5	-55934924	-135,7

формирования запасов и затрат /±Ес/ [3-8]							
10 Излишек (недостаток) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств для формирования запасов и затрат /±Ет/ [5-8]	- 12553256 0	- 15588874 7	-30356187	-124,2	- 21121952 5	-55330778	-135,5
11 Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов и затрат /±ЕΣ/ [7-8]	45696948	53176076	+7479128	+116,4	12250397 2	+6932789 6	+230,4
12 Трехмерный показатель типа финансовой устойчивости [9; 10; 11]	- 12553256 0, - 12553256 0, 45696948	- 15661008 1, - 15588874 7, 53176076	-31077521 -30356187 7479128	-124,2 -124,8 116,4	- 21254500 5, - 21121952 5, 12250397 2	-55934924 -55330778 69327896	-135,7 -135,5 230,4

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Расчет относительных показателей финансовой устойчивости

Таблица В.1 – Расчет относительных показателей финансовой устойчивости

Показатель	2013 г., руб.	2014 г., руб.	Абсолют. откл. (+,-)	Темп роста, %	2015 г., руб.	Абсолют. откл. (+,-)	Темп роста, %
1 Имущество предприятия – с. 300 ф.1	216642043	280168745	+6352670 2	+129,3	401440418	+1212716 73	+143,7
2 Источники собственных средств – с. 490+640+650 ф.1	26255899	25694861	+561038	+97,9	28289869	+2595008	+110,1
3 Краткосрочные пассивы – с. 690-640-650 ф.1	190386144	253752550	+6336640 6	+133,3	371825069	+1180725 19	+146,5
4 Долгосрочные пассивы – с. 590 ф.1	0	721334	+721334	+100,0	1325480	+604146	+183,8
5 Итого заемных средств [3+4]	190386144	254473884	+6408774 0	+133,7	373150549	+1186766 65	+146,6 0
6 Внеоборотные активы – с. 190 ф.1	58226418	59923613	+1697195	+102,9	63200558	+3276945	+105,5
7 Оборотные активы – с. 290 ф.1	158415625	220245132	+6182950 7	+139,0	338239860	+1179947 28	+153,6
8 Величина запасов и затрат – (с. 210+с. 220) ф.1	93562041	122381329	+2881928 8	+130,8	177634316	+5525298 7	+145,2
9 Собственные оборотные средства [2-6]	-31970519	-34228752	-2258233	-107,0	-34910689	-681937	-101,9
10 Коэффициент автономии [2/1] - Ка	0,12	0,09	-0,03	-	0,06	-0,03	-
11 Коэффициент соотношения заемных и собственных средств [5/2] – Кзс/сс	7,30	9,90	-2,60	-	13,20	-3,30	-
12 Коэффициент обеспеченности	-0,20	-0,16	+0,04	-	-0,10	+0,06	-

собственными средствами [9/7] – Косс							
13 Коэффициент маневренности [9/2] – Км	-1,22	-1,33	-0,11	-	-1,23	+0,10	-
14 Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств [7/6] – Кмс/ис	2,72	3,68	+0,96	-	5,35	+1,67	-
15 Коэффициент имущества производственного назначения [(6+8)/1] – Ким	0,7	0,65	-0,05	-	0,60	-0,05	-
16 Коэффициент прогноза банкротства [(7-3)/1] - Кб	-0,15	-0,12	+0,03	-	-0,08	+0,04	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Номенклатура продукции ИП Потапова и конкурентов

Таблица Г.1 – Номенклатура продукции ИП Потапова и конкурентов

Наименование ассортиментной группы	Количество ассортиментных групп			
	ИП Потапова	ОАО «Хладокомбинат»	ООО «Золотая рыбка»	ООО «Делси»
Маргарин	2	8	5	6
Масло сливочное	2	4	4	8
Масло растительное	8	7	6	12
Мясопродукты	29	20	30	38
Колбасные изделия	-	23	16	20
Свежемороженые овощи и плоды	4	9	5	12
Крупа	-	5	3	6
Молочные продукты	-	11	10	-
Соль	2	3	2	3
Майонез	4	6	7	9
Макаронные изделия	12	13	10	18
Консервы мясные	10	9	14	21
Напитки	-	35	34	25
Печенье	-	18	-	-
Чай	-	36	29	31
Рыба свежемороженая	60	33	29	40
Морепродукты	20	10	12	23
Консервы рыбные	15	19	18	19
Рыба и рыбопродукты копченые	92	30	100	112
Рыба и рыбопродукты соленые	111	20	120	128
Мороженое	-	12	-	-
ИТОГО	371	337	454	531

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Матрица соотнесения сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды

		ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ		
		Возможности (О)	Угрозы (Т)	
		1 Рост уровня доходов населения	1 Усиление конкуренции на рынке	
2 Рост потребительского спроса	2 Снижение цены у конкурентов			
3 Снижение уровня конкуренции	3 Изменение вкусов потребителей			
4 Улучшение качества сырья и снижение его цены				
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ	Сила (S)	1 Реализуются технический и организационный факторы ресурсосбережения	Возможность производить высококачественную продукцию по сравнительно низкой цене	Создание отдела по управлению и планированию ассортимента, который позволит быстро среагировать на изменение вкусов потребителей
		2 Для накопления сырья на предприятии имеются производственные холодильники	Предложение наиболее разнообразного ассортимента товаров, в нужное время и в полном объеме	Расширение ассортимента
		3 Налаженные связи с поставщиками	Возможность разработки новых видов продукции	Повышение качества продукции
		4 Расположение организации предусматривает удобство грузовых операций по прибытию и убытию грузов	Увеличение позиций на существующем рынке и выход на новые	

Слабость (W)	1	Низкий уровень маркетинговой деятельности, отсутствие рекламной компании	Приобретение новых технологий производства рыбной продукции	Создание единого центра по планированию и управлению ассортиментом
	2	Отсутствие единого центра по планированию и управлению ассортиментом	Создание единого центра по планированию и управлению ассортиментом	Создание базы данных, которая позволит отслеживать изменения вкусов потребителей
	3	Работа по расширения и обновлению ассортимента, а также по привлечению новых потребителей на данном предприятии ведется не эффективно	Расширение ассортимента и выход на новые рынки	Оптимизация ассортимента, производство продукции в соответствии с платежеспособным спросом
	4	Низкое качество продукции	Создание отдела по контролю качества и повышение качества продукции	Создание отдела по контролю качества и повышение качества продукции

Рисунок Д.1 - Матрица соотнесения сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(обязательное)

Расчет эффективности мероприятий

Таблица Е.1 - Расчет эффективности мероприятий

Показатель	Начальное состояние	Значение показателя по годам, руб.			Итого
		2014	2015	2016	
Инвестиционная деятельность					
Затраты на укомплектование отдела качества и ассортиментной группы	197289				
Всего инвестиций	197289				197289
Операционная деятельность					
Выручка от продаж		131558490,8,00	1776039626,00	213124755,1,00	522287208,5,00
Заработная плата сотрудников предприятия		57221600,00	62371544,00	67984982,00	187578126,00
Заработная плата работников ОТК и ассортиментной группы		908400,00	990156,00	1079270,00	2977826,00
ЕСН (сотрудников предприятия и проектируемых отделов)		14706890,00	16030510,00	17473256,00	48210656,00
Сырье и материалы		9304758,00	12305542,00	14151374,00	35761674,00
Готовая продукция и товары для перепродажи		97608696,00	123475013,00	134587764,00	355671473,00
Прочие расходы		113481325,7,00	1557687540,00	189074451,2,00	458324530,9,00
Всего затрат		131456360,1,00	1772860305,00	212602115,8,00	521344506,4,00
Прибыль		1021307,00	3179321,00	5226393,00	9427021,00
Налоги		245113,68	763037,04	1254334,32	2262485,04
Чистая прибыль		776193,32	2416283,96	3972058,68	7164535,96
Амортизация		295670,00	295670,00	295670,00	887010,00
Чистый приток от операций		1071863,32	2711953,96	4267728,68	8051545,96
Сальдо реальных денег	-	1071863	2711954	4267729	7854257

	197289				
Сальдо накопленных реальных денег	- 197289	874574	3586528	7854257	12315360
Ставка дисконтирования	0,15				
Коэффициент дисконтирования	1	0,8666	0,7509	0,6507	
Дисконтированный денежный поток	- 197289	928824	2036436	2777022	5544993
Чистый дисконтированный доход	- 197289	731535	2767971	5544993	
Индекс доходности	28,11				
Период окупаемости, лет	0,212				
Период окупаемости, дней	78				

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 1 января 2016 г.

Таблица Ж.1 – Актив баланса

АКТИВ	Код показате ля	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	110	6151	5068
Нематериальные активы			
Основные средства	120	52082148	51438597
Незавершенное производство	130	1587617	1144068
Доходные вложения в материальные ценности	135	0	0
Долгосрочные финансовые вложения	140	538600	538600
Отложенные налоговые активы	145	0	5100085
Прочие внеоборотные активы	150	0	0
ИТОГО по разделу I	190	54214516	58226418
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	210	86162789	91487174
Запасы			
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	9617016	9710322
животные на выращивании и откормке	212	0	0
затраты в незавершенном производстве	213	5027144	5957636
готовая продукция и товары для перепродажи	214	70320866	75235968
товары отгруженные	215	0	0
расходы будущих периодов	216	1197763	583248
прочие запасы и затраты	217	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	1445753	2074867
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	0	0
в том числе покупатели и заказчики	231	0	0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	67136096	60018935
в том числе покупатели и заказчики	241	13204376	17170537
Краткосрочные финансовые вложения	250	0	200000

Денежные средства	260	3687315	4634649
Прочие оборотные активы	270	0	0
ИТОГО по разделу II	290	158431953	158431953
БАЛАНС	300	212646469	212646469

Таблица Ж.2 – Пассив баланса

ПАССИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	410	12827280	12827280
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	0	(12180)
Добавочный капитал	420	24679503	24679503
Резервный капитал	430	2874	2874
в том числе			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	2874	2874
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	10201871	(11241578)
ИТОГО по разделу III	490	47711528	26255899
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	510	0	0
Отложенные налоговые обязательства	515	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	520	0	0
ИТОГО по разделу IV	590	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	610	149822320	171229508
Кредиторская задолженность	620	15075021	19120549
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	9759464	9999539
задолженность перед персоналом организации	622	2733570	2500702
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	462868	1220846
задолженность по налогам и сборам	624	1182286	3359375
прочие кредиторы	625	936833	2040087
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	37600	36087

Доходы будущих периодов	640	0	0
Резервы предстоящих расходов	650	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	660	0	0
ИТОГО по разделу	690	164934941	190386144
БАЛАНС	700	212646469	216642043

ПРИЛОЖЕНИЕ И

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ за 2016 г.

Таблица И.1 – Отчет о прибылях и убытках

Показатель		За отчетный	За аналогичный
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	886537634	679491651
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	705531252	554593199
Валовая прибыль	029	181006382	124898452
Коммерческие расходы	030	147442112	110710667
Управленческие расходы	040	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	050	33564270	14187785
Прочие доходы и расходы	060	98288	0
Проценты к получению			
Процент к уплате	070	28129791	34847232
Доходы от участия в других организациях	080	0	0
Прочие операционные доходы	090	2698651	1168892
Прочие операционные расходы	100	2972960	5003982
Внереализационные доходы	120	1247511	446930
Внереализационные расходы	130	6016909	3150109
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	489060	27197716
Отложенные налоговые активы	141	31319	5100085
Отложенные налоговые обязательства	142	721334	0
Текущий налог на прибыль	150	293925	0
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	557518	22097631
СПРАВОЧНО			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200	929204	773185
Базовая прибыль (убыток) на акцию	201	0	0
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	202	0	0

ПРИЛОЖЕНИЕ К

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ за 2015 г.

Таблица К.1 – Отчет о прибылях и убытках

Показатель наименование	код	За отчетный	За аналогичный
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость,	010	1315584908	886537634
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	1075181101	705531252
Валовая прибыль	029.	240403807	181006382
Коммерческие расходы	030	195078065	147442112
Управленческие расходы	040	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	050	45325742	33564270
Прочие доходы и расходы			
Прочие доходы	060	2273810	98288
Проценты к получению			
Процент к уплате	070	36048394	28129791
Доходы от участия в других организациях	080	0	0
Прочие операционные доходы	090	1545119	2698651
Прочие операционные расходы	100	9070480	2972960
Внерезидентские доходы	120	353849	1247511
Внерезидентские расходы	130	5172920	6016909
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	793274	489060
Отложенные налоговые активы	141	148613	31319
Отложенные налоговые обязательства	142	604146	721334
Текущий налог на прибыль	150	858959	293925
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	2404992	557518
СПРАВОЧНО Постоянные налоговые обязательства (активы)	200	1392767	929204
Базовая прибыль (убыток) на акцию	201	0	0
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	202	0	0