

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики и моделирования производственных процессов

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ
ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

**студентки заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.01 «Экономика»,
профиль Экономика городского хозяйства
5 курса группы 06001250
Карамновой Анны Андреевны**

Научный руководитель
кандидат экономических наук,
доцент
Дружникова Е.П.

Рецензент
Tomaš Mikulica

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1. Экономическое содержание потенциала конкурентоспособности ...	6
1.2. Понятие малых предприятий, их сущность	20
1.3. Пути повышения потенциала малого предприятия, их характеристика	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ «TIERRA VERDE»	40
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	40
2.2. Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия	48
2.3. Экономическое обоснование проекта повышения потенциала конкурентоспособности предприятия «Tierra Verde»	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
ИСТОЧНИКИ ЛИТЕРАТУРЫ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	87

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция имела свое существование в любые исторические времена и существует по сей день. Конкуренция экономических отношений главным образом проявлялась обменом товаром между субъектами (покупателем и продавцом), товары конкурировали своими характеристиками и качеством, затем продукт обменивался в соотношении стоимости и работы. Затем, когда установилась цена монеты – зародилась ценовая конкуренция.

Малые фирмы являются основными компонентами поддерживающими конкуренцию на рынке, она поддерживают баланс цены и пользы от произведенного товара, не диктуют свои цены в отличие от монополий.

Увеличение потенциала конкурентоспособности предприятия является в длительном времени актуальной темой, так как технология и общество развивается и продукция также постоянно конкурирует. Чтобы иметь хорошую позицию на рынке, необходимо проводить постоянные изменения в производстве и в инновациях, затем данные продукты будут иметь привлекательность у клиентов. Во всем вышенаписанном состоит актуальность моей темы.

Конкурентный потенциал зависит прежде всего от квалифицированного персонала, рабочей техники, метода управления и других причин.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является малое предприятие в Чешской республике «Tierra Verde».

Предметом исследования данной работы является увеличение потенциала конкурентоспособности предприятия.

Предприятие «Tierra Verde» нуждается в проведении мероприятий в увеличении потенциала конкурентоспособности, в связи с большим множеством заемных средств, которые использует в своем обороте средств. Предлагаемые в выпускной квалификационной работе мероприятия могут найти применение на предприятии, что подтверждает их актуальность.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение организа-

ционно-экономической структуры предприятия и рассмотрение его потенциальных и реальных конкурентов, разработка мероприятий по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия «Tierra Verde».

Мероприятия по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия направлены на увеличение производительности предприятия с последующим расширением рабочих просторов (помещения), повышением квалификации рабочих, заменой устаревших и непригодных частей оборудования (или усовершенствование оборудования), налаживания отношений с поставщиками для поставки полуфабрикатов, увеличение вложений в маркетинговую деятельность и расширение зоны поставок продукции, то есть налаживание новых отношений с иностранными покупателями и фирмами – увеличение влияния на рынок.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- изучение понятий связанных с потенциалом конкурентоспособности;
- рассмотрение экономической сущности малых предприятий;
- выявить основные пути по повышению потенциала предприятий;
- изучить организационно-экономическую характеристику предприятия «Tierra Verde»;
- провести анализ основных экономических показателей деятельности предприятия «Tierra Verde»;
- экономически обосновать проект повышения потенциала конкурентоспособности предприятия «Tierra Verde».

При написании выпускной квалификационной работы была использована всемирно известная литература и учебные пособия авторов: Портер М., Камаев В.Д., Савицкая Г.В. и другие. В работе использованы экономические словари авторов: Sojka M., Pelc V., Hindls R., Pestova S., Palan Z., Zak M. и другие. Также, использованы Федеральные законы РФ и онлайн-ресурсы: словари, книги, учебные пособия.

Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав, содержания,

введения, заключения, источников литературы и приложений.

В первой главе изучено содержание потенциала конкурентоспособности, рассмотрены понятия конкуренции, конкурентоспособности, потенциала, конкурентного потенциала, изучена сущность малого бизнеса и рассмотрены различные способы увеличения потенциала фирмы.

Во второй главе рассмотрена организационно-экономическая структура предприятия «Tierra Verde», также проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и в последней части рассмотрены пути повышения потенциала конкурентоспособности предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическое содержание потенциала конкурентоспособности

Адам Смит говорил о том, что свободное занятие предпринимательской деятельности возможно лишь при условиях конкуренции.

Конкуренция – это конфликт экономических интересов различных рыночных субъектов, а также соперничество экономических субъектов для достижения цели, в ситуации, когда каждый может достигнуть данной цели при вложения усилий в зависимости вступления на рынок, и с более великим трудом в олигопольную, монопольную, монопсонную несовершенную рыночную конкуренцию. Конкуренция в чистом виде не существует, различают совершенную конкуренцию, ценовую и неценовую [26, 22, 23].

Совершенная конкуренция, она представляет собой:

- множество покупателей и производителей;
- предложение продукции однородное, а также фирма не может оказать влияния на рыночную цену, что представляет собой горизонтальный эластичный спрос на продукцию;
- существование достаточного большого количества больших фирм, каждая из них старается удовлетворить неограниченный спрос покупателей;
- фирмы предлагают подобный продукт с использованием одинаковых технологий;
- существует совершенность знания информации как на стороне, которая производит, производит, спрос так и на стороне предложения, в результате объект отдает предпочтение лишь цене продукции;
- не существуют барьеры по вступлению в отрасль, они могут спокойно выходить и входить на рынок без завышения затрат [28].

При совершенной конкуренции на рынке фирма будет выбирать такой объем

произведенной продукции, при котором выровняются предельные издержки и предельная цена, что означают дальнейшие сбалансированные точки А, В, С. Приведен пример на рисунке 1.1.

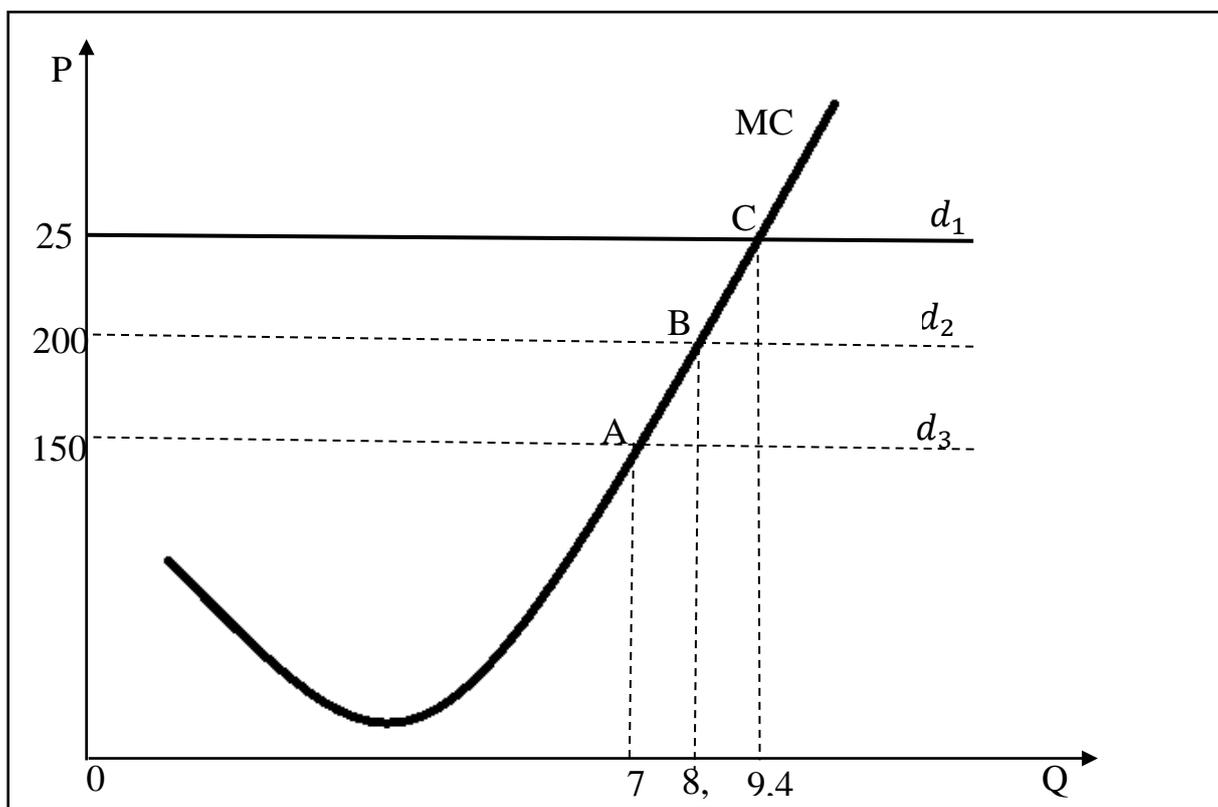


Рис. 1.1 Равновесие при изменении спроса [9]

На рисунке 1.1, представлено на уровне спроса индивидуальных субъектов пересечения с осями предельных издержек. Вид такого графика связан с тем, что адаптивное поведение фирмы в изменяющейся обстановке имеет свои границы. Затраты фирмы происходят из фиксированных и переменных затрат. То есть в каждом случае предприятие израсходует свои фиксированные затраты, и при производстве должно быть запланировано такое количество товаров, которые покрывают данные затраты в итоге принося доход. Вышесказанное, повествует о том что побуждает предпринимателей иметь хорошую позицию на конкурентном рынке – не имея достаток покупателей, фирма может разориться от фиксированных затрат, за каждый календарный месяц [9].

Ценовая конкуренция, ее используют как орудие конкурентного боя, то известно из ранних анализов рынков, что возможен рост доходов и при снижении цен на продукцию.

Неценовая конкуренция, данное орудие привлекает потенциальных клиентов своей привлекательностью, качеством, свойствами, технологическим уровнем товара, дизайном, подсознательно хорошим брендом [26].

Несовершенная конкуренция представляет собой монополий, монополистическую конкуренцию, олигополий, монопсоний.

Монополий – это такой рынок, на котором малые и средние фирмы не имеют шанса на конкуренцию. Данный рынок диктует свои цены и не имеет зависимость на качестве продукции. Главным типом монополии является естественная монополия, которая существует из-за того, что может эффективно использовать производственную сферу, а иные фирмы не могут с ними конкурировать из-за большого количества затрат на данную продукцию. На примере монополии работают энергетические фабрики.

Монополистическая конкуренция – это рынок, на котором существует небольшое количество фирм с подобными, но технически разные по качеству и свойствам товарами. Примером может быть производство бритв, ополаскиватель для полости рта.

Олигополий – это малочисленное количество фирм, которые обладают подобной продукцией и могут манипулировать с ценами товара. Примером данной несовершенной конкуренции может быть – производство комьютеров, автобусов.

Монопсоний – это рынок, на котором существует только один покупатель. Примером является вооруженная продукция, единственным покупателем которого является государство [2].

Понятие конкуренции в маркетинге ориентированно на область продуктов, которые заменительны, субституированы. Данный подход распознает главных конкурентов и помогает понять, почему и как необходимо при становлении стратегии повысить определенные границы конкурирующей продукции.

Конкуренцию невозможно описать, опираясь только на понятие отношения между фирмой, конкурентом и покупателем. Главным образом, конкуренция зависит от целей предприятия, которые в дальнейшем дают развитие конкурентоспособности.

Экономическое понятие конкуренции разъясняет экономические принципы конкуренции, с помощью разграничения или же определения рыночных структур. Технологическое развитие с экономического зрения, является огромной выгодой в конкурентном бою. Данная выгода проявляется после вложения в нее огромного количества средств, что значительно увеличивает цену товара. В данном случае необходимо использовать производительный потенциал и увеличивать объем выпускаемой продукции, расширять складские и производственные помещения. В экономике проводится конкурентное регулирование и выясняются экономические последствия.

Под правовым понятием конкуренции, понимается исключение влияния субъектов на рынке, которые ограничивают конкуренцию. Также, подразумевается охрана прав некоторых субъектов, которые определяют границы – в том что разрешено и обязательно должно соблюдаться. Разнообразие норм права в различных рынках, секторах, потенциально имеет выгоду для предприятий, и невыгодным для предприятий является их ограниченность целостными нормами права [34].

Микроэкономическая конкуренция отображает соперничество между продавцами или покупателями идентичного товара, что означает конкуренцию спроса и предложения, сквозь (через) рынок. Экономическая конкуренция может существовать и свободно воздействовать лишь в рыночном хозяйстве [17].

В микроэкономике существует множество видов конкуренции, некоторые конкуренты соперничают ценой, иные при помощи рекламы, что вызвано различной структурой конкуренции.

Преимущество в конкуренции является сущностью производительности предприятия, где существует конкуренция. Достаточно подробно описывает в

своей книге «Competitive advantage» Michael Porter то, как можно конкурентное преимущество создать и сохранить. Данная выгода возникает из цены, которую фирма может предложить покупателям и превышает затраты, вкладываемые для изготовления продукции или услуг.

Цена, обозначается тем, что покупатели готовы заплатить. Концепция М. Porter гласит, что фирма предложит меньшие цены, чем конкуренты с равноценной полезностью или же предложит особую выгоду, которая возместит затраты покупателей за высшую цену [25].

Изложив множество понятий конкуренции, можно приблизиться к пониманию данного слова, рассмотреть функции выполняемые в среде бизнеса, объяснить развитие конкуренции в рыночных отношениях, понять позиции производителей, конкурентов и иных субъектов.

Привлекательность отрасли является основоположным фактором прибыльности предприятия. В каждой отрасли и на каждом рынке, существуют закономерные правила конкуренции, обычно различают:

- вступление новых конкурентов;
- угроза вступления на рынок новых товаров;
- предвещающая способность покупателей;
- предвещающая способность поставщиков;
- соперничество между конкурентами [5].

Вступление новых конкурентов на рынок, является причиной привлекательности данной отрасли, которая имеет экономическую прибыль от продаж. При вступлении новых конкурентов экономическая прибыль снижается до 0, так как множество предприятий разделяют данную, первичную, экономическую прибыль. Далее если экономическая прибыль длительное время находится под 0, то становится все меньше конкурентов из-за невыгодности отрасли.

Угроза вступления на рынок новых товаров в нашем технологическом развитом обществе, версии 4.0, является постоянным при совершенной конкуренции, потому что множество товаров обновляется все с большей скоростью,

например – новые версии мобильных телефонов выдаются 1-2 раза в год, что подразумевает большую проблему с конкуренцией товаров-заменителей.

Предвещающая способность покупателей связана в основном с экономическим циклом, изменением заработных плат и приближением политических выборов. Когда работникам повышают заработную плату, в конечном итоге происходит рост цен и рост инфляции.

Самым частым циклическим изменением безработицы и инфляции можно привести в пример выборы на различные посты в парламенте, президентские выборы и другие выборы. Манипуляция с уменьшением безработицы и повышением заработной платы, начинается 2 года до выборов, это связано со стимуляцией граждан голосовать. В то время происходит исправление, реконструкция или капитальный ремонт сооружений, зданий, дорог, улучшение зон отдыха в городах. После выборов, увеличивается безработица из-за недостатка работ и инвестиций или переизбытка продукции [14, 27].

Предвещающая способность поставщиков связана с заранее увеличением цены на услуги, то есть перед увеличением цен на перевозимые товары и товары бытового потребления.

Соперничество между конкурентами ярко проявляется на однородной продукции, что приводит не только к уменьшению цен на товары, но и к увеличению инноваторской способности, улучшения качества товаров и услуг, к расширению разнообразия продукции [14].

Совместное влияние всех пяти факторов решает способность фирмы в конкурентной отрасли извлечь доход, который превышает расходы. Факторы манипулируют с ценой, затратами и входящими инвестициями в предприятие. Возможности предвидения у покупателей и поставщиков влияют на цену, которую фирмы далее выставляют в обиход рынка.

Портер является ярким экономистом, который изучал конкуренцию не только со стороны продавца но и со стороны покупателя и потребностей. Для предпринимателя основными проблемами по М. Портеру вступления на рынок

являются:

- разница в товарных брендах;
- необходимость инвестиций и инвестирования;
- абсолютная выгода меньших затрат;
- правительственная политика.

Главными факторами выбора поставщика, по М. Porter, являются:

- затраты на изменение поставщика;
- важность объема поставок у поставщиков;
- большая концентрация поставщиков, возможность их замещения.

Угроза замены покупателем товара на конкурентный связана с:

- средними ценами у замещенных товаров;
- затраты перехода к другой продукции.

Решающими факторами конкуренции является:

- рост отрасли;
- фиксированные затраты;
- разница между товарами;
- разнообразие конкуренции.

На основании всех выше сказанных факторов можно сказать – чем интенсивней является конкуренция, тем меньший результат. Стратегией фирмы предполагается устремление на лучшую сторону фирмы и там где существует меньшая конкуренция. Необходимо понимать какую роль играет конкурентоспособность чтобы ей обладать.

Конкурентоспособность, не имеет однозначное определение, данное понятие начало использоваться в экономической литературе лишь в XX веке, и представляет собой взаимодействие всех критериев, которые придают особое преимущество перед конкурентами или возможность конкурировать на рынке с гомогенной продукцией. Чтобы правильно преподнести товар покупателям, и заинтересовать инвесторов разрабатывают различные способы привлечения новых заказчиков и потенциальных конкурентов. Таковым направлением

занимается отрасль конкурентного маркетинга, который определяет с помощью производительности работы, рентабельности инвестиций и меры дохода способность конкурировать предприятия на однородном рынке [25].

Под конкурентоспособностью, обычно в экономике понимают способность организации соперничать с конкурентами с одинаковыми свойствами продукцией. Также конкурентоспособность, это совокупность конкурентных факторов, которые дают предприятию экономическую или другую выгоду, это:

- низкие затраты на производство и в дальнейшем более низкая цена для покупателя;
- большее количество ассортимента торговли или дополнительных услуг, которые оказывают выгоду в покупке более дорогих товаров и услуг.

У каждой фирмы считается, что качество считается константным, неизменяющимся за все время производства, и предоставление различных выгод постоянным клиентам или клиентам закупающим оптом товары или службы представляет определенную выгоду для обеих сторон. Клиент снижает свои затраты на покупку продукции, а предприниматель или фирма не имеет потребностей постоянно искать и нуждаться в новом клиентском составе.

Главным фактором конкурентоспособности является старание увеличить эффективность производства или предоставления служб [25].

Если зависит конкурентная способность на цене, так использует дальнейшие факторы:

- затраты;
- доходы;
- обменный курс валюты.

С помощью данных факторов проводится анализ того, как сбалансировать затраты и доходы на одном рынке и если выгоден обменный курс валюты (высокий курс) при сотрудничестве с зарубежными странами. При оплате в зарубежной валюте часто происходит неравномерность поступающей конвертированной валюты, что влечет собой прибыль или же убыток. Поэтому часто фирмы считают

необходимостью придерживаться при конвертации одного курса в течении месяца, бухгалтерского квартала или года.

Ценовую конкурентоспособность надо различать от структурной конкурентоспособности, с помощью нее производитель может сохранить и удержать позицию на рынке. Структурная конкурентоспособность зависит от полезных способностей товара, надежности, репутации фирмы, условий финансирования и способов продажи. Цены в данном типе конкурентоспособности имеют вторичное значение, которое далее проявляется при изменении конкурентоспособности на оценивании или обесценении валюты [30]. Считается, что если предприятие имеет при конвертации валюты (при оплате клиентом в чужой валюте) переизбыток денег за заплаченную продукцию, то данные деньги не считаются доходом, не считаются вообще деньгами и прибылью. При обратном, предприятие может иметь огромный убыток.

Конкурентоспособность имеет тесную связь с ценностью предприятия, если имеет бренд, хорошую историю, имидж и другое. Многие экономисты объясняют это тем, что конкурентный потенциал имеет для фирмы длительное и основополагающее, принципиальное, значение с отношением ее эффективности. Конкурентный потенциал интегрирует, развивается, с одной из однородных, или гомогенных, точек зрения как новейшие технологии, человеческие умения, низкие собственные затраты, связь с конкурентами и так далее.

Индификация личности и целостности фирмы предполагает собой необходимость провести связь с ее культурой, климатом, уровнем коммуникации, организованной этикой, имиджем, goodwill и значением фирмы. В книге Маркса Вебера говорится о неизмерительных величинах конкурентной способности фирмы [31].

Обычно, говорится, что производственная практика и общество указывает на все индификационные знаки фирмы и сводит их под значения хорошего или плохого бренда. С помощью рекламы, цены, свойств товаров, соблюдения предпринимательской этики, получает фирма признание одной из лучших позиций

на рынке с однородными продуктами.

Значение предприятия и его конкурентную способность представляет сумма баланса активов и пассивов, его подсознательный идентификационный образ воспринимаемый работниками данного предприятия, покупателями, поставщиками, кредиторами, конкурентами и так далее. В лучшем случае фирма представляет собой образ успешной, здоровой и развивающийся.

При ответе на вопрос – «в чем конкуренции фирмы?», придем к ответу, что ей является конкурентоспособность. В то время как конкурентоспособность является одной из форм предпринимательского потенциала.

Конкурентоспособность, как предпринимательский потенциал имеет характеристики общие и специальные.

Общие характеристики. Существует потенциал, который представляет разницу между тем, что существует и тем, что возможно или является обязательным. То есть является проправдоподобным изменением, которое пробудит противодействие, конкуренцию (конкурентное противодействие) к изменениям, что усилит первоначальный потенциал или приведет к возникновению нового потенциала фирмы.

Специальные характеристики. Существуют внешний отчетливо видный потенциал, который разграничивает или стоит в противоречии потенциалу фирмы или же предлагает возможность к увеличению потенциала фирмы, то есть существует заметный конкурент фирм на стороне предложения (поставщика) или на стороне потребностей (потребителя).

Потенциал – это все ресурсы с которыми можно достичь желаемых целей. Существует множество типов потенциалов, из начала происходит потенциальное возникновение которое характеризует потенциал как конкурентоспособность, далее потенциал становится продуктивным фактором, что является конкурентной силой, которая оказывает давление на конкурентов и так далее. Затем проходит этап реального возникновения потенциала, в нем причиной возникновения является давление конкуренции, которая воздействует на человека так, чтобы

использовал свой потенциал, который в дальнейшем принесет ему успех или прибыль. Данный процесс описан в таблице 1.1, где также заметно различие между двумя этими этапами – между происхождением потенциала и реальным потенциалом.

Таблица 1.1

Возникновение конкурентоспособности успеха фирмы

Принцип происхождения			
потенциальный		реальный	
возникновение		возникновение	
характеристика потенциала	потенциал как продуктивный фактор	потенциал как реальное действие = причина (продукт)	использованный потенциал = результат (использование продукта)
конкурентоспособность	конкурентная сила – давление	конкуренция – давление	успех, прибыль, позиция на рынке, другой эффект

Чтобы познать всю сущность потенциала, необходимо понимать принципы возникновения и трансформации предпринимательских потенциалов. Распознавание потенциала происходит с помощью вопроса «почему?» (почему люди какое-либо действие делают так а не иначе), затем как следствие познания следует ответ «потому». Различие между данными двумя понятиями является действительностью, правдой.

Каждый имеет потенциал. Изменение потенциала является обменом собственности между носителями потенциала, что приводит к противоречию к изменениям которые надо перебороть чтобы достичь результата. Чем потенциал больше, то может принести расширенные и радикальные изменения, а чем дольше будет данный процесс происходить – тем будет большее противостояние изменениям. Потенциал и изменение это реальность, которая развивается.

Потенциал является закрытой силой, которая вызывает дальнейшую реакцию или действие. Разница у возникновения противоречия, противоположностей, объясняется тем, что на одной стороне потенциал является избытком, а на второй

стороне недостатком. То есть, первая часть выступает как источник, ресурс возможного или обязательного изменения, а вторая часть – противоположна первой, и является потребностью (нуждой) возможного или необходимого изменения. На рисунке 1.2 изображено визуальное представление совокупности потенциалов, или же потенциал в виде аккумуляции избытка и недостатка.

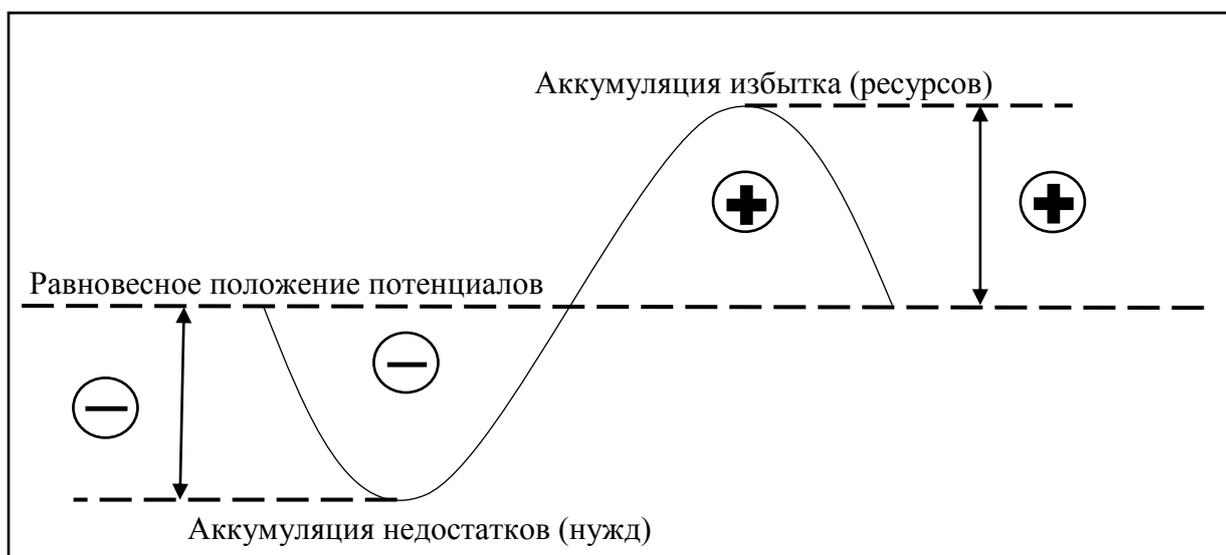


Рис. 1.2 Потенциал в виде аккумуляции избытка и недостатка [18]

Разница и соотношение стоит у ресурсов потенциала как спрос против предложения, ночь и день. В потенциале спрятаны возможности, прогрессивность и альтернативный выбор функционирования фирмы.

Потенциалом в обществе может быть все, что человек представит и чему предоставит свои намерения и осмысленность [19, 18].

Конкурентный потенциал – это совокупность факторов, которые увеличивают возможность конкурирования на рынке с другими фирмами. У внутреннего потенциала фирмы это использование потенциалов:

- маркетинга;
- инноваций;
- кадров;
- информации;

- производства;
- логистики.

Все вышеперечисленные потенциалы способствуют к увеличению конкурентоспособностей предприятия.

Конкурентный потенциал промышленных предприятий подразделяется на уровни:

- ресурсный;
- резервный;
- уровень развития.

Ресурсный уровень предполагает с помощью имеющихся ресурсов повышать конкурентоспособность, ресурсами является распределение потенциала с соотношением:

- материальных ресурсов;
- информационных ресурсов;
- финансовых ресурсов;
- трудовых ресурсов;
- основных фондов.

Резервный уровень конкурентного потенциала, указывает как может предприятие адаптироваться с изменяющимися условиями конкурентной среды. Для соотношения используются две величины потенциала – потенциала рынка сбыта и конкурентный потенциал.

Потенциал уровня развития, то есть увеличения конкурентоспособности соотносится с внешним конкурентным потенциалом, потенциалом поставщиков, и также потенциалом партнеров и посредников [7].

Рассматривая баланс активов и пассивов, главное определить его материальные источники, нематериальные источники, размер капитала, задолженности. Материальные источники, образуют конкурентные выгоды предприятия. В данную группу источников включены:

- земля;

- здания;
- сооружения;
- инвентарь;
- машины, предназначенные для работы внутри предприятия;
- машины, предназначенные для передвижения внутри фирмы и между фирмами, клиентами, используемые поставщиками;
- культурные памятники;
- творческие произведения;
- незаконченное длительное по срокам материальное и нематериальное имущество.

Данные источники расписаны в бухгалтерском балансе как долгосрочные активы. Для их характеристики необходимо обозначить:

- техническое состояние;
- срок службы;
- квалификацию качества;
- местонахождение (внутри производственного объекта или на открытом воздухе).

В группу нематериальных источников включены:

- лицензии;
- патенты;
- репутация фирмы;
- know-how;
- goodwill;
- software;
- ценные листы;
- доброе имя предприятия [29, 12].

Материальные и нематериальные источники являются внеоборотными активами.

Размер капитала является величиной неизменной, изменяется при составле-

нии нового устава фирмы и при необходимости капитал может покрывать различие между затратами и доходами, и затратами с прошлых лет, если фирма имеет большие задолженности, банкротство. Задолженности различаются в балансе в колонке пассивов и их основные виды задолженностей – поставщикам, рабочим, социальному и пенсионному страхованию, кредиты банку за короткое и длительное время.

Следовательно, если предприятие может заплатить по своим обязательствам и получает прибыль, то является конкурентоспособным на определенном рынке. Конкурентоспособностью обладает каждое развивающееся или развитое предприятие имеющее доход и покрывающее постоянные, фиксированные, расходы предприятия. Чтобы обладать конкурентоспособностью необходимо развивать сферу деятельности и снижать переменные затраты путем подписания договоров с поставщиками, расширением разнообразия товаров и иметь know-how технологии. А также, следуя из написанного текста можно подвести итог, что потенциал как положительно, так отрицательно может повлиять на развитие фирмы.

1.2. Понятие малых предприятий, их сущность

Малый бизнес – это «система экономически обособленных малых и средних предприятий, ориентированных на рынок, формирующих структуру и объем производства под воздействием покупательского спроса на товары и услуги, административно не зависящих от государственных и иных учреждений» [4].

Приоритетом для городов имеют малые предприятия является:

- узкая взаимосвязь с регионом в котором проводится производство;
- предприятия представляют часть развития в местный капитал;
- эффект предпринимательства остается в регионе производства и вносит вклад в его развитие;
- легкое вхождение на рынок с возможностью свободного выбора типа

производства и деятельности, то есть возможность предпринимателем реализовать свои желания;

- огромная зависимость от давления общественного мнения;
- деятельность малых предприятий находит пути к снижению истощения природных ресурсов и этим улучшает экологическую, социальную и экономическую производительность [29].

Развитие малого предпринимательства в России началось с 1900 годов в форме обществ с ограниченной ответственностью, были наследниками уже созданных кооперативов. В 1917 году было уже 50 тысяч функционирующих кооперативов с преобладанием коллективной собственности на всех этапах производства – от закупки предметов труда, станков, средств для производственного процесса и на конечном этапе – продажи произведенного готового продукта. Из-за необходимости образованности работников и менеджеров проводились различные курсы по улучшению и внедрению новых знаний. Россия с начала возрождения малых предприятий прошло до настоящего времени 4 этапа развития бизнеса.

Первым этапом развития был конец 1980 годов, с помощью поддержки предприятий государством в виде льгот увеличилась скорость маневрирования и накопления капитала средствами. Произошло изменение в положении общества, улучшилась организованность производства и увеличилось количество товаров и услуг широкого потребления, которые раньше были в дефиците, развилась розничная торговля, улучшилось качество пищевой продукции. На первом этапе существовали проблемы с законодательной стороной, предприятия сами должны были отстаивать свои интересы, перед чиновниками, на радио, в телевизионных программах с речью к обществу. Данное агитирование привело к объединению различных предпринимателей в зависимости от интересов. Так образовались отраслевые предприятия.

На втором этапе расширялось производство. И уже в 1991 годах произошло снижение регуляции цен со стороны государства, приватизация государственного

имущества. После регуляции монополистического рынка произошло изменение и развитие в малом и среднем бизнесе. 12 мая 1995 года Государственной Думой был принят федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации».

Третий этап развития был с 1996 годов до 2003 года. С 1998 года изменился закон относительно малых предприятия в котором описывалась регистрация и создание предприятий, регистрация в Пенсионном фонде, фонде Социального и Медицинского страхования, то есть приписание налогов на фирму. После введения данного законодательства малые фирмы начали убывать из-за падения дохода в фирмах и последующего финансового кризиса. Затем в 2002-2003 годах вновь повышается количество малых фирм, что снижает безработицу на пол миллиона человек.

Четвертый этап начался в 2003 году и продолжается по настоящее время [37].

Достижение зарубежного развития малого бизнеса приведено на примере страны Европейского союза. Главным образом, малые и средние предприятия являются ключевыми для стран с развивающейся экономикой. Активность малых и средних предприятий, в Чешской Республике, затрагивает или же влияет в наибольшей степени данные макроэкономических показатели:

- рабочий состав составляет 62,2% экономического активного населения и лишь 2 из 1 000 фирм являются предприятиями большими;
- процент средних и малых предприятий составляет 99,8%;
- более 35% продукции экспортируется, вывозится из страны;
- около 50% импортируется продукции;
- более 33% имеют взносов в ВВП [20].

Отдельное внимание заслуживает то, какое влияние имеют предприятия на экономику отдельной страны. Каждое предприятие проходит стадию на котором является малым предприятием на начале своего действия, в дальнейшем развивается до среднего размера предприятия, большего размера или остается малым, привлекая покупателей своим качеством, оригинальностью, редкостью на

региональном и местном рынке.

Немаловажным фактором является определение неуспехов малых предприятий, то есть то, почему большинство ново-открытых предприятий на кратком сроке обанкротятся. Правительство США провело исследование и установило, что за 1 год проходит государственной регистрацией 1 миллион предприятий, 80% из которых обанкрочиваются и рушатся до 1 года, далее до 3 лет остается лишь 20% с 200 000 предприятий переживших год работы, в итоге через несколько лет продолжают функционировать лишь 40 000 новых предприятий. Всего причиной является тот факт, что работник, имеющий высокую квалификацию в своей специальности на рабочем месте, предполагает, что он будет иметь большую прибыль от собственного бизнеса и не видит смысл в дальнейшем развитии на нынешнем рабочем месте.

Необходимо подчеркнуть, что для хозяина фирмы предметом предпринимательства является фирма а не производимый товар, то есть в дальнейшем специалист не будет заниматься обыденным делом.

Квалифицированный специалист, не понимая, что став предпринимателем, ему необходимо будет выполнять иные функции чем раньше, составлять планы-графики работ, бухгалтерскую отчетность, делегировать своими обязанностями, контролировать деятельность на предприятии и так далее [10]. Самой огромной ошибкой предпринимателя является чрезмерный контроль и малое делегирование обязанностей, он посвящает все время только работе и не имеет свободного времени, до 1 года большинство фирм по данной причине рушатся [27].

Управленческий аппарат является главной составляющей каждого предприятия, и он решает вопросы по поводу:

- проведения вовремя производственных и технологических инноваций;
- обеспечения производства товарами, службами высокого технико-экономического уровня и высокого качества, в зависимости от рыночного спроса;
- обеспечения высокой эластичности производственного процесса;
- оптимизированного потребления производственных факторов и сниже-

ния затрат на производство продукции;

- сокращения материальных потоков и обеспечения их быстрого бесперебойного течения;

- улучшения информационных систем управления производством;

- обеспечения высокой эффективности производства [33].

В большинстве случаев в малом предприятии, управленческим аппаратом которого не зависит, менеджер является хозяином предприятия. Начальный капитал составлен с помощью одного или нескольких предпринимателей или индивидов.

Малое предприятие имеет область влияния ориентированную на местный рынок, но область которую охватывает торговля, рынок, – не всегда имеет лишь местное назначение. Также, фирма является малой, в сравнении с привелегирующими конкурентами в отрасли влияния фирмы [13].

Не существует в литературе определение малого предприятия. Для классификации предприятий для малых и средних предприятий используют множество аспектов. Наиболее используется количественный, качественный или смешанный способ.

Количественный способ, использует для распределения предприятия показатели:

- количество работников;

- сумма оборота средств;

- сумма капитала;

- значение прибыли.

Рассматривая качественный аспект, обычно используются характеристические показатели:

- кадровая структура;

- сочетание владения собственностью с руководством;

- ограничение капитала, а также невозможность дальнейшего расширения эмиссии капиталовых средств;

- экономическая сила.

Под смешанным аспектом подразумевается сочетание количественных и качественных характеристик:

- комбинация производственных факторов;
- организационный эффект;
- множество капитала для торговых операций и количество особ, которое ее предоставляют, участвуют в ведении;
- технические и организационные характеристики;
- позиция в отрасли, возможность манипуляции и установкой цен;
- множество продукции или продаж как воплощение воздействия на данный рынок [16].

Также, существует множество определений предприятий под различную величинную группу, наиболее частым существует разделения предприятия по величине капитала и количеству трудоустроенных работников.

В таблице 1.2 расписано различие количества работников в разных экономически развитых и развивающихся странах.

Таблица 1.2

Разделение предприятий по количеству работников в некоторых странах

Государство	Величина предприятия по множеству трудоустроенных работников		
	малое	среднее	большое
Бельгия	1-10	11-50	51 и более
Франция	1-10	11-500	501 и более
Нидерланды	1-10	11-100	101 и более
Австрия	1-10	11-100	101 и более
Европейский союз	1-19	20-200	201 и более
Дания	1-20	21-200	201 и более
Великобритания	1-20	21-200	201 и более
Словакия	1-49	50-249	250 и более
Швейцария	1-49	50-199	200 и более
Япония	1-50	51-300	301 и более
Германия	1-50	51-500	501 и более
Америка	1-100	101-1 000	1 001 и более
Россия	1-100	101-250	251 и более

Каждая из выписанных стран имеет различное экономическое положение в

мире, что также различается демографическим населением страны, в разных странах мира – Словакии, Швейцарии, Японии, Германии, Америки и России показатель варьируется до 50-100 зарегистрированных работников, что связано с большей промышленной деятельностью в стране. Иные страны имеют от 1 до 10 работников в малом бизнесе, что означает они занимаются экономической деятельностью.

Из таблицы 1.2, можно сделать вывод, что не каждое предприятие имеющее 50 рабочих является малым, это имеет прямую зависимость с отраслью [1, 16].

В основном, в каждой стране есть различие в количестве работников которое относится к малому, среднему и большому бизнесу. И из-за этого есть возможность некоторые предприятия приписать и к среднему и к малому размеру, но при дальнейшем их разделении в зависимости от величины капиталовых средств или от количества работников по их отраслевому расположению, видна грань занятости рабочей силы в каждой отрасли. Ниже указан пример деления бизнеса в Европейских государствах в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Разделение предприятий по объему в различных отраслях, используемый
Европейским союзом

Отрасль	Размер предприятия	Количество работников	Торговый оборот, млн. рублей
Промышленность	малое	1-49	до 80
	среднее	50-499	80-1024
	большое	500 и более	более 1024
Ремесло	малое	1-2	до 4
	среднее	3-49	4-80
	большое	50 и более	более 80
Розничная торговля	малое	1-2	до 2
	среднее	3-49	2-400
	большое	50 и более	-
Службы а также, свободная профессия	малое	1-2	-
	среднее	3-49	-
	большое	20 и более	-

Таблица 1.3 позволяет сделать вывод о том, что ремесло, розничная торговля и службы имеют большее количество ограничения числа работников в малых предприятиях 1-2 работников, в средних 3-49 и в больших более 50 рабочих.

Промышленные предприятия насчитывают большее количество процессов, что позволяет им иметь большее количество рабочих мест, в малом предприятии от 1 до 49 рабочих, в средних от 50 до 499, в больших 500 и более. В таком же пропорциональном множестве различается и торговый оборот у промышленных и иных предприятий, производство имеет наибольший торговый оборот [16].

Существует огромное количество функций у малого предприятия, главным образом предприятие:

- обеспечивает конкуренцию на рынке, и является инструментом борьбы против монополии;
- обеспечивает общественную стабильность и свободу на рынке труда;
- стабилизирует конъюктуру и борется с кризисом тем, что малые предприятия внедряют множество идей и технологий на рынок;
- уменьшает безработицу тем, что создают свободные рабочие места даже тем людям, которые впервые предлагают себя на рынке труда [13].

Подводя итог, можно сказать, что без малых предприятий бы не существовала совершенная конкуренция и большие фирмы, корпорации бы диктовали цены, объем изготовленной продукции и так далее. Малые фирмы являются главным носителем инноваторской способности, они изготавливают новую неидентичную продукцию, которая в итоге обладает высокой ценой и конкурентоспособностью на рынке. Развивающиеся технологически малые предприятия не могут позволить себе высокую специализацию или быструю замену товара, потому они расширяются, увеличивают свои потенциальные способности в длительной конкуренции на рынке и снижают при массовой и серийной продукции цену конечного товара. Невозможно развивать фирму не имея доверия к подчиненным, не контролируя их и не делегируя полномочиями, данный фактор является главной задачей для решения трудных задач и проблем в бизнесе. Многие малые

предприятия разоряются, из-за недостаточной привлекательности продукции или из-за легкой заменяемости более дешевым товаром, невозможности развития маркетинга или из-за недейственного, непрогрессивного менеджмента, управления.

1.3. Пути повышения потенциала малого предприятия, их характеристика

Большинство предприятий обладают сложной внутренней структурой, что заметно уменьшает ее производительность при неправильной упорядоченности рабочих процессов, незнания технических и поведенческих правил на рабочем месте.

Организационная упорядоченность проводится с помощью исхождения от целей предприятия, то что будет производиться, как производиться, в каком объеме будет производиться и как будет обеспечиваться бесперебойная 8 часовая производственная деятельность [32].

Повышение потенциала конкурентоспособности малого предприятия можно добиться различными способами:

- расширение предприятия с последствием увеличения количества работников;
- расширение предприятия с последствием увеличением рабочего времени и заработной платы;
- расширение предприятия с последствием увеличением разнообразия продукции;
- новые технологические внедрения, инвестиции в материальные ценности, например: станки [27].

Чтобы работа в организации была прогрессивной и эффективной, необходимо иметь оптимальное число рабочих, при котором имеется высокая производительность труда. То есть, чем меньше людей работает в каком-либо предприятии, тем продуктивнее является их работа, также необходимо заметить,

что в производстве где обычно работает 100 человек, 10 рабочих не будут справляться и успевать с работой, их переутомляемость повысится и активность понизится из-за невозможности достижения конечной цели – желаемого результата. Профессор на предмете микроэкономики, Stanislav Škapa, технического университета приводит пример эффективности использования рабочей чилы в своем учебном пособии по микроэкономике. Работу проводит 10 людей на 50 m² поле, каждому платят зарплату 100 рублей в час, то есть работодатель должен заплатить за рабочую смену 8000 рублей данной группе работников и будет иметь прибыль с произведенного множества, но если же он увеличит множество рабочих на 5, то качество работы не изменится и урожай от этого не увеличится, лишь упадет продуктивность работы и его затраты на обеспечение рабочих увеличатся, экономическая прибыль тем временем снизится [14]. Правило выражающее взаимосвязь продуктивности и количества рабочих приведено на рисунке 1.3.

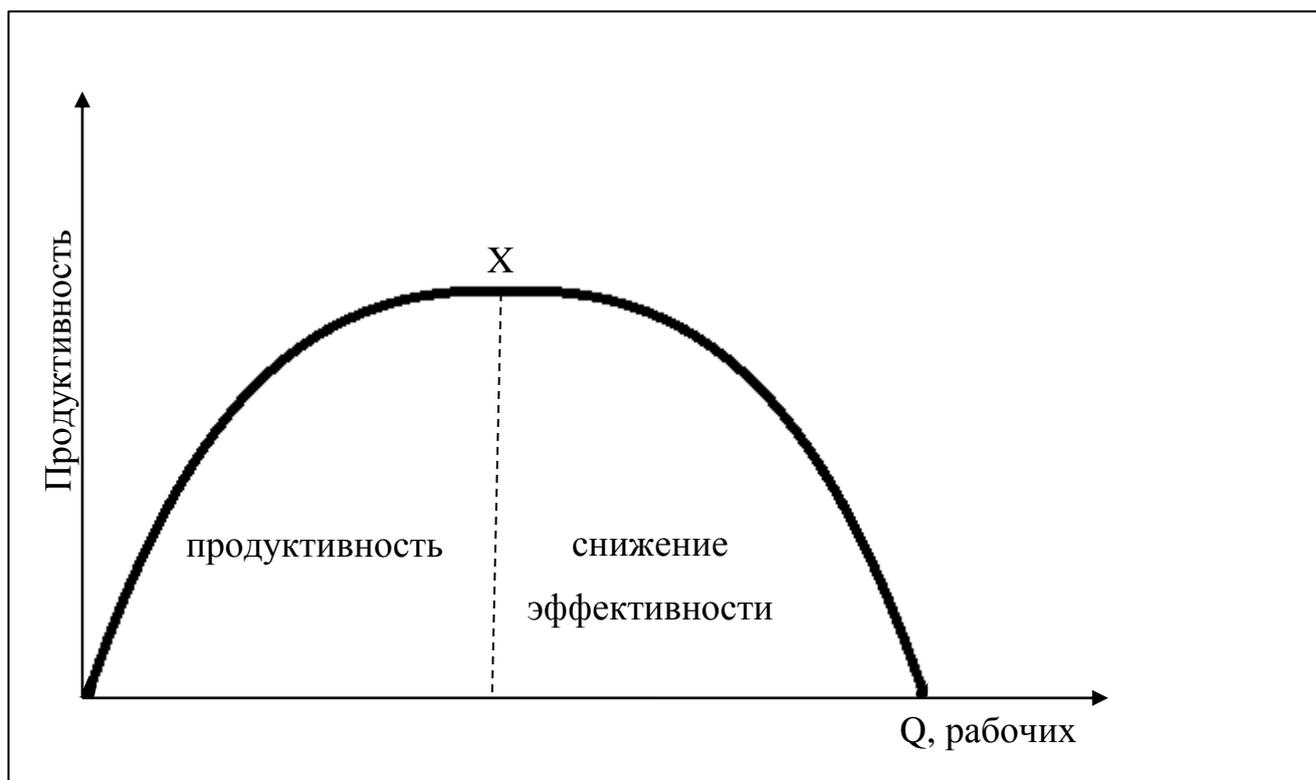


Рис. 1.3 Взаимосвязь прогрессивности на количестве работников

Рисунок 1.3 выражает прогрессивность работы, объясняет то, что существует

ограниченное число работников, которое в каком-либо предпринимательском субъекте, предприятии, является выгодой для предпринимателя, но стоит учитывать сезонность некоторых типов работ, как земледельческая работа на поле, строительство домов и дорог.

Необходимо понимать, что при расширении компании, производственной деятельности, и увеличением количества рабочих или же времени рабочей смены, невозможно манипулировать заработной платой и временем затраченным рабочим персоналом до неконечности. Каждый человек имеет меру в которой он использует блага для насыщения своих потребностей, и заменяет одно благо другим.

Данные блага человек предопределяет в пропорциях. Если происходит увеличение цены на одно благо и затем следует то, что данный человек заменяет данное благо на иное, то называется взаимозаменяемым благом. Если же происходит увеличение цены одного блага, и уменьшается потребление второго, то называется комплементарным благом [27]. Соотношение благ времени, затраченного на отдых или работу представлено на рисунке 1.4.

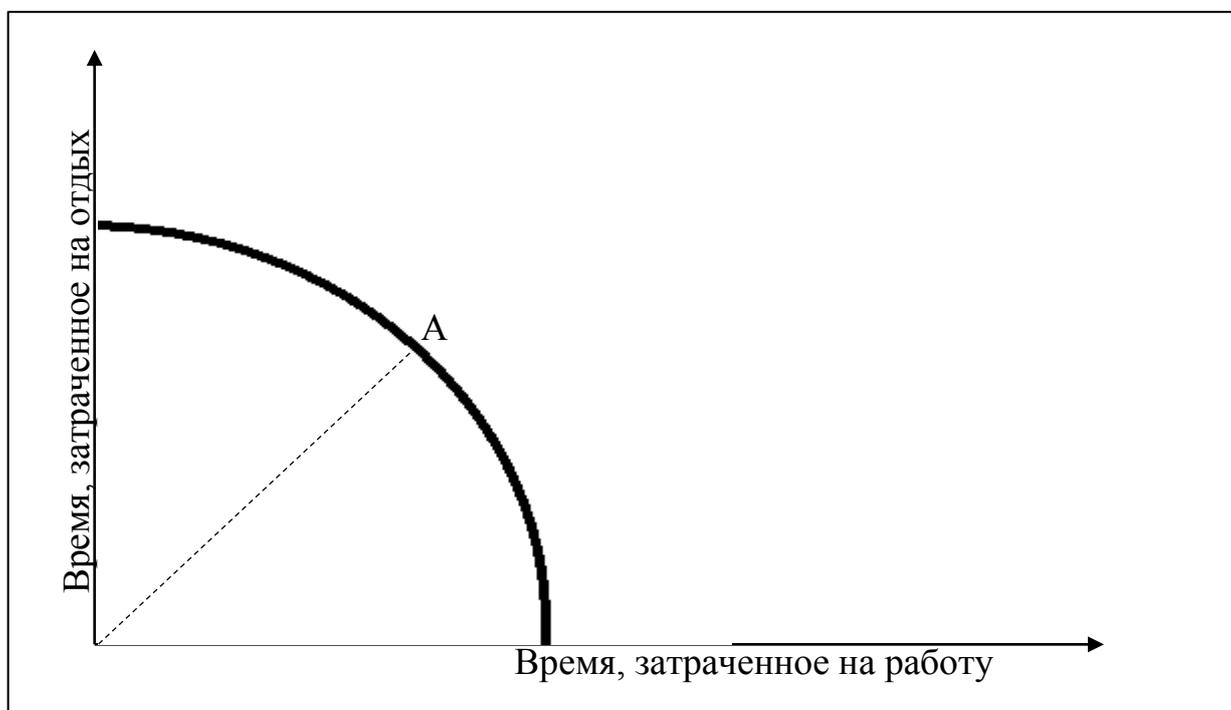


Рис. 1.4 Соотношение двух различных благ и их полезности

Рисунок 1.4 отображает соотношение индивидуального спроса на какое то из благ, но человек не достигнет никакой полезности если будет пользоваться только одним благом. Например, работник, имеющий месяц отдыха на пляже начнет более ценить свое рабочее время и наоборот.

Спрос на работу имеет форму линии которая сначала растет, но затем, перешагнув точку А возвращается назад. Данный фактор является закономерностью как и снижается полезность производства большого множества продукции, при котором доход меняется в убыток. Также на том графике можно объяснить то, почему предприятия разоряются, когда предприниматель тратит огромное множество времени на работу, ограничивая себя во сне и в отдыхе. Ниже на рисунке 1.5 приведен спрос на работу в зависимости от затраченного времени и поощрения в виде заработной платы.

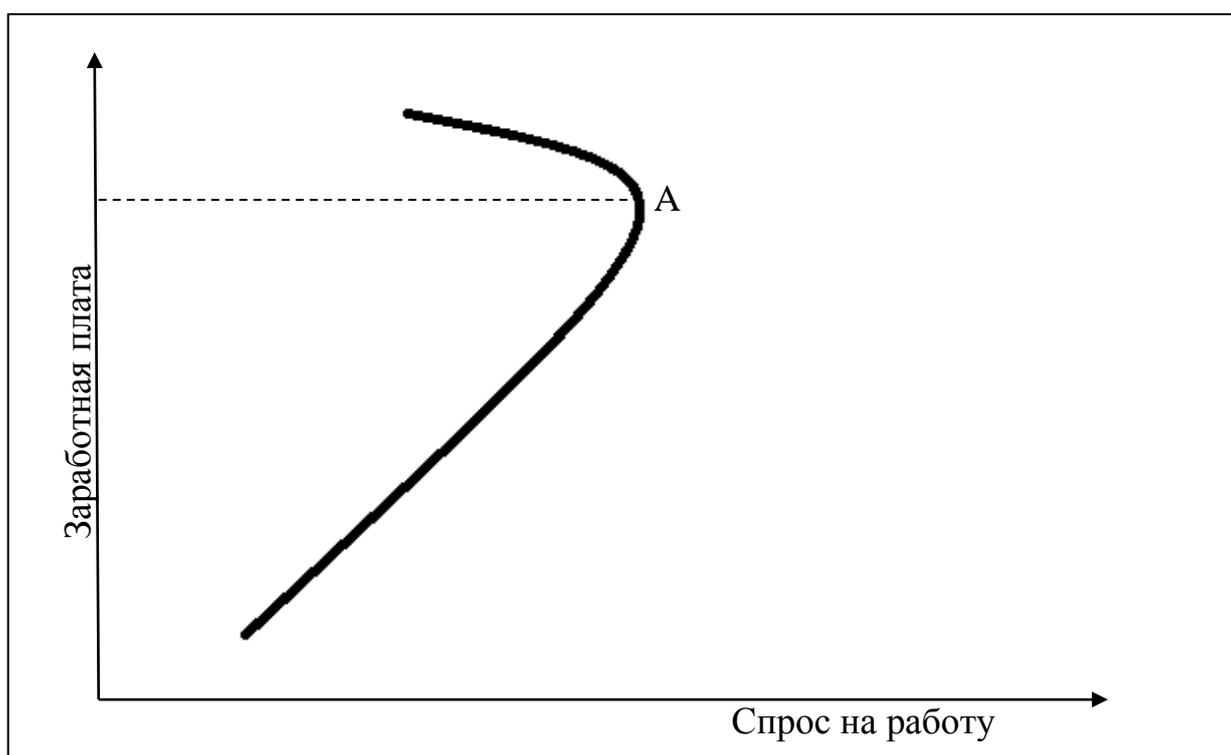


Рис. 1.5 Спрос на работу в зависимости от заработной платы

С помощью рисунка 1.5, можно подвести итог, что с ростом заработной платы увеличивается спрос работников, но перевеся контрольную точку А спрос

на высшую заработную плату снижается, так как они не имеют денежную потребность как первичную.

Люди имеют потребность в отдыхе и не хотят, ни за какое увеличение заработной платы работать. После того как деньги рабочих не мотивируют, менеджер должен определить, какие дальнейшие первичные потребности имеет данный работник. Спрос на работу с высокой заработной платой снижается, потому что люди не хотят работать нормальный рабочий день, 8 часов-смену и уменьшать свое время отведенное на отдых и семью.

В последствии технологических мероприятий происходит уменьшение цены продукции, в следствии уменьшения переменных затрат на производство продукции. Если, предприятие будет иметь большой спрос на продукцию, то в кратком периоде она может иметь экономический доход. В данном случае предельные затраты (MC, Marginal cost) равны средним затратам (AC, Average cost)

Экономический доход – это разница между бухгалтерским доходом и альтернативными издержками. В длительном периоде невозможно обладать экономическим доходом в совершенной конкуренции, так как отрасль, получающая прибыль привлекает на рынок новые фирмы и инвесторов, которые найдут способы понижения расходов на изготовление продукции, в итоге происходит уменьшение цен конечной продукции. Поэтому, чтобы не вводить на рынок новых конкурентов, в экономике и на практике организации придерживаются нулевого экономического дохода, или же в краткосрочном периоде – отрицательного, чтобы уменьшилось количество конкурентов. Нулевой экономический доход в длительном периоде, или экономическое равновесие (E), находится в точке пересечения графиков-функций:

- цены (P);
- предельного дохода (MR);
- предельных затрат (MC);
- средних затрат (AC);
- среднего дохода (AR) [27].

Уравнение:

$$P = MR = MC = AC_{\min} = AR \quad (1.1)$$

График, на котором указано равновесие фирмы в совершенной конкуренции за длительный период, отображен на рисунке 1.6.

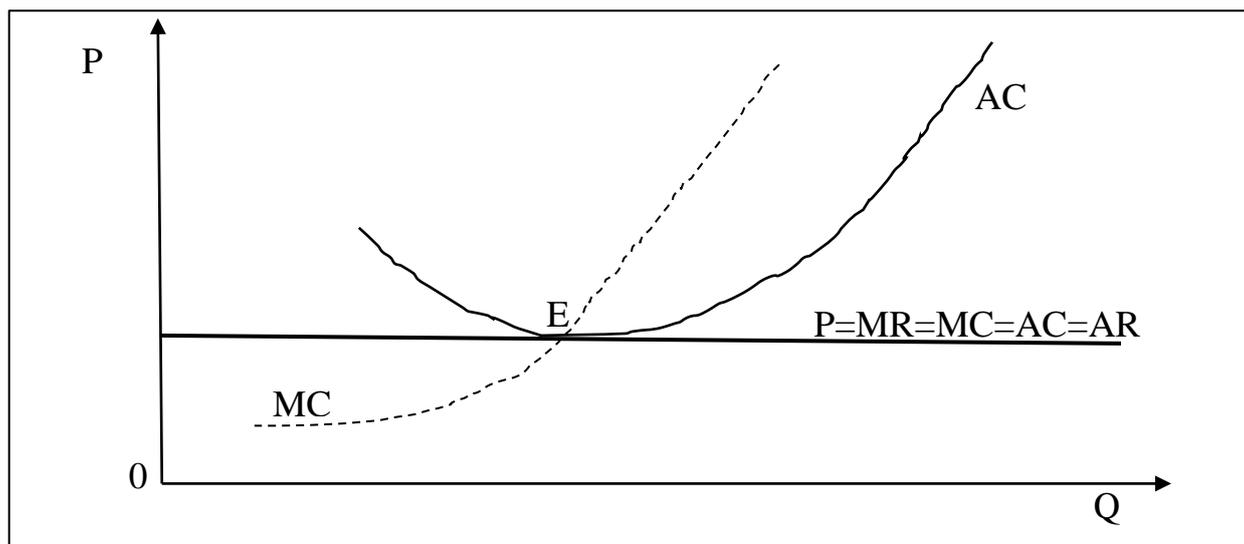


Рис. 1.6 Равновесие фирмы в совершенной конкуренции за длительное время

На рисунке 1.6 видно где соединяются в оптимальной точке E значения при которых экономическая прибыль будет равна 0.

Предложение по какому-либо товару, это функция, которая описывает отношение предлагаемого множества к цене. Для того чтобы определить предложение по товару за короткий период, необходимо узнать, как фирма реагирует на изменения цены. Цена на совершенном рынке является независимой от поведения фирмы, цена лишь может изменяться в зависимости от условий рынка. При цене (P) равной d_2 фирма начинает производить экономический доход, то есть при цене d_1 фирма будет производить еще больший доход, чем при низшей цене.

Предприятие в кратком периоде будет иметь экономический доход при цене d_1 и d_2 , что представлено на рисунке 1.7.

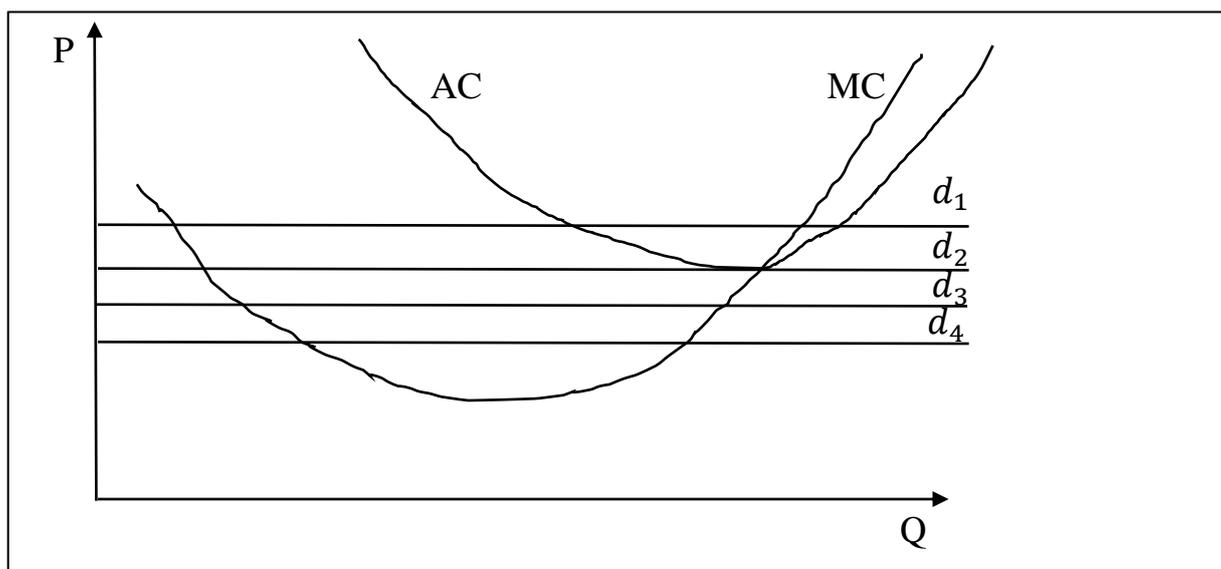


Рис. 1.7 Экономическое равновесие фирмы в совершенной конкуренции за короткий период

На рисунке 1.7 представлены величины $MR (d_n)$ и MC , когда $MR = MC$, говорят о возможности иметь в короткий срок экономический доход при условии что предложение фирмы находится над величиной AC .

Конкурентоспособностью обладают лишь те предприятия, в которых скорость изменения обучения (быстрота обучения) выше, чем происхождение изменений в окрестностях рынка [32]. Для каждого предприятия является особенно важным развитие как собственное, так и внутренних рабочих кадров [32].

Необходимо ориентироваться не только на развитие самого производства или механических операций, происходящих на нем. Человеческий капитал представляет собой особую важную роль во всех процессах. На одних предприятиях работник имеет монотонную работу, которые не предполагают специализацию и тем временем затраты на рабочую силу снижаются, но а специализированная работа представляет собой совокупность сложных комбинаций, которые производятся специалистом.

Организационное обучение – это систематизированный процесс изменения рабочего поведения, уровня знаний и практического опыта, увеличения мотивации работников организации, которая снижает субъективную характеристи-

ку квалификации рабочих.

Целью организационного обучения является не только наделение новым опытом, но и создание условий для самореализации как наиболее эффективного инструмента мотивации. В организационном обучении доходит к объединению индивидуальных и общих предпринимательских целей.

Содержание организационного обучения:

- обучение в рамках адаптационного периода и подготовка работников к деятельности;
- расширение квалификации;
- повышение квалификации;
- реквалификация;
- обучение менеджеров.

Организационное обучение является вложением инвестиций в кадровый состав. Это связано с планированием кадров, подбором, выбором работников и является частью меры против частого изменения работниками рабочего места.

Образовательные нужды организации – это сведения, которые предупреждают в дальнейшей образовательной подготовке работников организации. Для анализа образовательных нужд необходимо провести диагностику рабочего состава на квалификацию. После проведения образовательной программы необходимо:

- знать цели организации;
- провести анализ квалифицированных работников;
- провести анализ уровня знаний, умений и способностей;
- провести анализ кадрового состава.

Чтобы определить потребности организации, необходимо из первых двух пунктов вычесть последние два. Затем, необходимо сформулировать образовательные планы и основные критерии процесса обучения. Далее можно провести образовательный процесс, после которого новые приобретенные знания будут эффективны для целей организации [32].

Способность к обучению професоры И. Прокопенко и М. Кубр выделили факторы, влияющие на данную способность:

- опыт с обучения;
- осознание обучающегося процесса;
- вознаграждения и наказания работника;
- препятствия и развитие работника;
- умение обучаться;
- влияние вышестоящего, начальника, подчиненных и коллектива;
- влияние обучающего;
- методы, используемые к обучению;
- культурная среда;
- содержание выполняемой работы;
- объем возможностей к обучению, время которые могут затратить на обучение;
- признание, утверждение за проделанную работу и вложенные усилия в работу [21].

Люди, которые имеют большие способности по всем категориям достигают успеха, могут в дальнейшем руководить и развиваться. Продуктивность определяется соотношением конечного результата деятельности предприятия к начальному. Повышение производительности связано с вступлением одинакового множества продукции в производительную деятельность и с большим количеством изготавливаемой конечной продукции. Это связано с уменьшением отходов производства и с вторичным употреблением товара. К примеру, если производится гвоздь, то при обработке железа, отходы переплавляются для изготовления новых гвоздей, что уменьшает в 40% количество используемых материалов от первичного-исторического, античного способа изготовления.

Продуктивность тоже связана с внутренней структурой фирмы и с ее составляющими связями. Чтобы поддерживать атмосферу в коллективе на различных уровнях производительности и руководствоваться персоналом, необ-

ходимо информировать рабочих о планах, изменениях-нововведениях и так далее.

Самым эффективным способом увеличить способности фирмы является проведение совещания. Совещание – это управляемый и сознательный обмен информацией в группе людей. Во время совещания координируются и признаются различные мнения и решения всех участников, относительно разрешающейся темы, проблемы. Для улучшения результата проводимой встречи необходимо отслеживать направления развития обсуждаемых тем, то есть установить:

- цель совещания;
- тему;
- подвести итоги [3].

Деление совещаний по ожидаемой цели, бывают:

- информационные;
- решающие проблемы;
- принимающие решение и подведение итогов.

Информационные совещания имеют целью – повышение коммуникации между работниками и предшествование недорозумениям, конфликтам с людьми которые имеют связь с организацией или позицию данной фирме, например, работники, клиенты или поставщики. Характеристика информационного совещания:

- широкий круг участников, принимают участие и рабочие и менеджеры;
- ведется совещание не только менеджером или руководством, но и сотрудниками и людьми которые прямого отношения к организации не имеют;
- предоставление информации о новинках, также о новых технологиях, изменениях [8].

Совещания на которых проводится разрешение проблем имеют целью разложить их на более малые части и постепенно, раз за разом обсуждать их и предлагать альтернативные решения, выходы из различных сложных ситуаций.

При утверждении решений выбираются наилучшие, подходящие и выгодные

решения и приемы, которые организация может в будущем использовать [24, 15].

Большую роль в управлении решением являются виды управления:

- демократическое, делегирование полномочий;
- автократическое;
- консультативное.

Развитие совещания зависит от:

- полезности, которая отвечает на вопрос «что?»
- эффективности, которая отвечает на вопрос «как, каким образом?»
- стабильности, которая показывает возможность адаптации к изменениям;
- динамике, которая указывает на адаптированность.

Информационные совещания решают всевозможные проблемы в организации. Другим типом совещаний являются те, которые находят различные альтернативные решения проблем, которые связаны с пригодностью или эффективностью организации, главным образом направлены на вопросы стабильности и динамики данной группы. При третьем типе, утверждается решение проблем, направленные на динамику. На рисунке 1.8 представлена система по которой возможно выбрать какой тип совещания необходимо проводить и при какой аудитории.

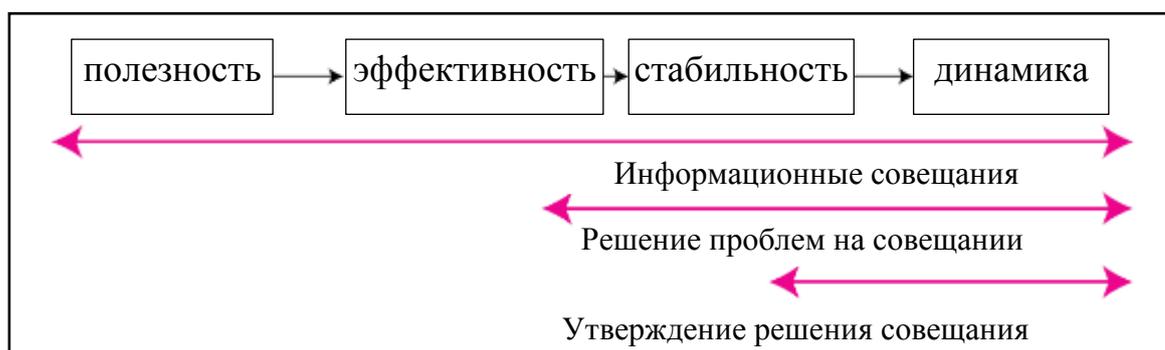


Рис. 1.8 Совещания, поддерживающие иммунитет фирмы

Совещания, на каждом функциональном уровне предполагают большую или меньшую аудиторию людей. Чем больше людей присутствует на встрече или чем дольше проходит совещание, тем то обходится дороже для предпринимателя, так

как данное время не вычитается из рабочего процесса. То есть чтобы проводить совещания необходимо заранее к ним подготовиться, выбрать аудиторию и тип совещания, чтобы данный процесс прошел оптимально прогрессивно и эффективно, с меньшими затратами.

Если нельзя решить проблему на высшем уровне, необходимо опуститься на низший уровень и расширить аудиторию работников, занимающихся проблемами и затем увеличением продуктивности и эффективности организации [24].

Функции совещания:

- осознание и определение проблемы;
- поиск решения проблемы;
- выбор наилучшего решения;
- совместное решение проблемы и планирование дальнейших процессов;
- оценка развития (хода) совещания;
- контроль реализации планов [8].

Следовательно, чем лучше организован состав деятельности, тем прогрессивней будет развиваться предприятие и повысится конкурентный потенциал, будут быстрее разрабатываться новые планы и инноваторские технологические изменения, расширяться предприятие и продукция.

Фирма всегда имеет стремление на рынок с меньшей конкуренцией. Ее успешность заключается в развитии в малоконкурентной среде, в отрасли, которой мало заинтересованы производители продукции. Данная малоконкурентная среда помогает получить экономическую прибыль от производства, и при вступлении на рынок новых конкурентов находить новые более дешевые источники для уменьшения влияния ценовой конкуренции на производимый продукт. Малые фирмы обладают как потенциальной возможностью иметь давление на конкурентов, так и реальной – иметь успех.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ «TIERRA VERDE»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество «Tierra Verde», ранее имевшее название «Tierra Nueva», создано в 2009 году, в соответствии с 420 параграфом Гражданского кодекса Чешской Республики и действующим законодательством Чешской Республики.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании действующего законодательства Чешской Республики.

Юридический адрес: Чешская Республика, Брно, индекс 60200, улица Гневковского 39а.

Фактический адрес: Чешская Республика, Брно, индекс 60200, улица Улеглова 22б.

Основной целью деятельности общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Предметом деятельности закрытого акционерного общества «Tierra Verde» является производство ВЮ-продукции.

Предприятия было создано в 2009 году. Название – «Tierra Verde», в переводе с испанского языка обозначает «Зеленая Земля». На данный момент фирма конкурирует на внутреннем рынке и на рынке Европейского союза.

Функциями предприятия являются:

- изготовление продукции для производственного и личного потребления в соответствии с профилем предприятия и спросом на рынке;
- продажа и поставка продукции потребителю;
- послепродажное обслуживание продукции;
- материально-техническое обеспечение производственного процесса на предприятии;

- управление и организация труда персонала на предприятии;
- повышение качества продукции;
- снижение удельных издержек и рост объема производства на предприятии;
- уплата налогов, внесение обязательных и добровольных взносов и осуществление платежей в бюджет;
- соблюдение действующих стандартов, нормативов.

Все данные функции предопределены целями, миссией и стратегией предприятия.

Распределение персонала в организации «Tierra Verde» по возрасту следующие:

- от 18 до 25 лет – 3 чел.;
- от 26 до 35 лет – 5 чел.;
- от 35 до 50 лет – 6 чел.;
- от 51 и более лет – 1 чел.

Распределение персонала в организации «Tierra Verde» по полу:

- мужчины – 9 чел.;
- женщины – 6 чел.

Распределение муниципальных служащих по образованию:

- высшее образование – 11 чел.;
- высшее экономическое – 5 чел.;
- без высшего образования – 4 чел.

Из всего следует, что организация «Tierra Verde», в Чешской Республике в городе Брно, осуществляет организацию производственного управления, закупки материала и продажи готовой продукции фирмам и покупателям.

Началом истории предприятия было то, что изначально штат предприятия состоял из 3-х человек. Суть бизнеса состояла в упаковывании и продаже мыльных орехов. Мыльные орехи – это плод с дерева Сапиндус Мукорроси, которое растет в Непале и в Индии. Они представляют собой растительный моющий порошок, который можно использовать в быту – как для стирки, так и для чистки различных

поверхностей. Данный порошок гипоаллергенен, так как постиранные им вещи (помимо того, что они становятся очень мягкими) не имеют запаха.

Данное средство очень заинтересовало людей. И поэтому, на начальной стадии развития предприятия, затраты на маркетинг были сравнительно невелики. Однако в настоящее время предприятие значительно выросло, увеличилось количество выпускаемой продукции. Компания вышла на внешний рынок и постепенно стала искать средства для расширения.

На сегодняшний момент на предприятии работает 18 человек, из них 15 человек – постоянные работники, которые выполняют бухгалтерские, административные функции, а также занимаются ручной работой.

Фирма «Tierra Verde» использует централизованную организационную структуру. Приказы поступают сверху, так как сотрудников, не считая наемных работников, насчитывается меньше чем 20 человек. Начальство посылает приказы руководителям, а затем они решают проблемы на последующих уровнях управления. Экономический руководитель отвечает за экономический отдел. Техничко-производственный руководитель следит за исправной работой оборудования, за отправлением заказов на экспедицию и качеством работы мануальных работников. Управленческая структура предприятия показана на рисунке 2.1.

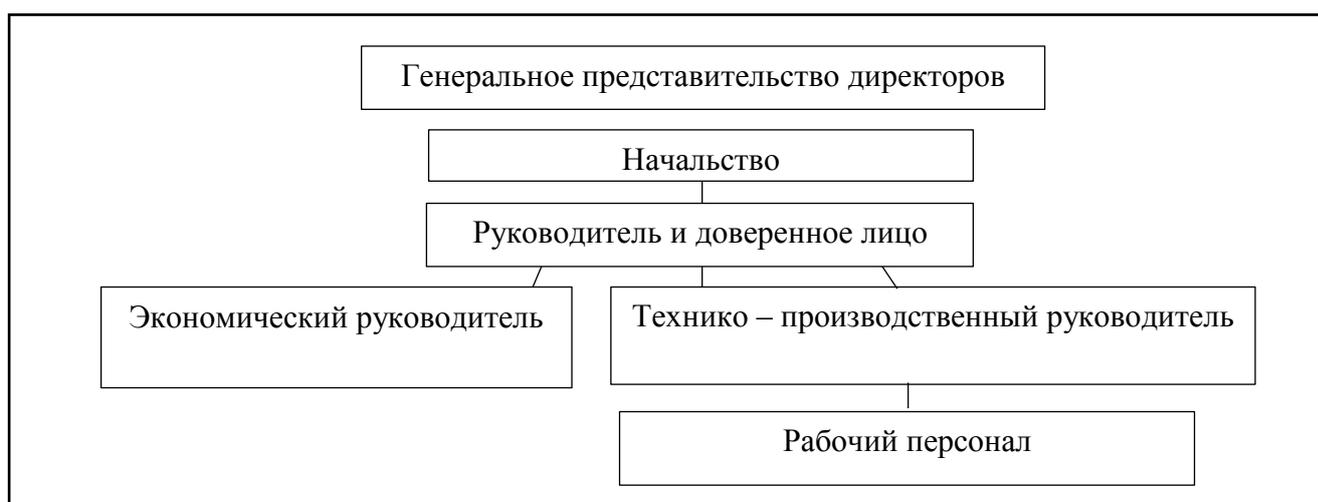


Рис. 2.1 Управленческая структура

Организационная структура предприятия наглядно представлена в приложении 2. Рассмотрим структуру экономического отдела подробнее, она представлена на рисунке 2.2.

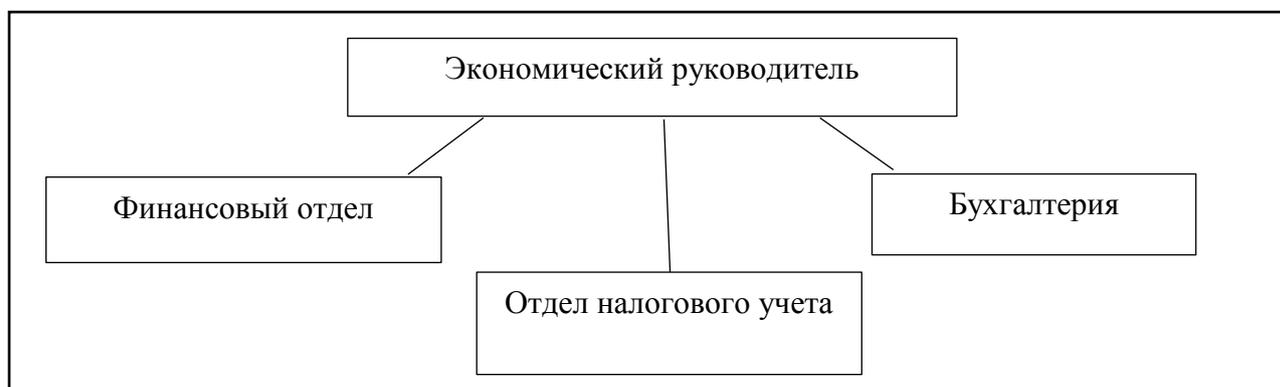


Рис. 2.2 Структура экономического отдела

Руководителем экономического отдела является главный бухгалтер. Он отвечает за финансовую сферу. Главному бухгалтеру подчиняются финансовый отдел, отдел налогового учета и бухгалтерия. Налоговым учетом занимается специалист, который работает по временному договору. Финансовый отдел, как правило является планово-экономическим отделом. Бухгалтерия отвечает за отдел труда и зарплаты.

На данном предприятии, «Tierra Verde» главные бухгалтерские показатели, такие как доходность, ликвидность, рентабельность, рассчитываются каждую четверть года и раз в год. Для того, чтобы уплачиваемый налог был меньше, фирмы должны закупать новое оборудование, канцелярские товары и мебель. Это связано с тем, после покупки вышеуказанных вещей, уплаченные налоги перерасчитываются и часть внесенной суммы возвращается [10]. В организации «Tierra Verde» производится огромное множество продукции. Главной продукцией являются сетки-авоськи, которые бывают в малом и большем размере, имеют большее или меньшее ухо – данная продукция представлена для уменьшения использования пластиковых пакетов и выбросов в атмосферу. Далее продукция – хлопковые пакеты, для хранения продуктов, то есть пакеты, которые не нарушают

воздушный обмен между овощами, фруктами и атмосферой. Еще более интересной продукцией являются расчески из бука, подарочные наборы состоящие из натуральных масел, печенья, орехов и сушеной лавандулы.

Производимой частью товаров являются хозяйственные, чистящие средства, которые не имеют в своем составе химию и не портят слой кожи. Наиболее известными продуктами являются средство для чистки ванны, полов, различные кондиционеры для стирки хлопка, шерсти и других материалов. Также имеется продукция, которую непременно использует человек для умывания, увлажнения кожи и так далее. Самой удачной продукцией является порошкообразный шампунь, который необходимо насыпать на голову и чуть намочить его, данное средство мытья не вызывает раздражения глаз.

Конкурентное положение фирмы «Tierra Verde» отображается в производительности, это предприятие которое производит гигиеническую продукцию для мытья тела и головы, для уборки в доме, а также производит различные пакеты и упаковки для еды из индийского хлопка, что отображает ее оригинальность между производителями экологическо-чистой продукции. Для изучения конкурентов предприятия нами был изучен ассортимент товаров в магазинах, которые, в том числе, закупают продукцию фирмы «Tierra Verde». В них огромный выбор продукции – товаров синтетического и биологического типа. Для знакомства с конкурентными фирмами и товарами произошло ознакомление с продукцией, которая имеется на местном и региональном рынке Чешской Республики. Рассмотрены фирмы, которые вошли на Чешский рынок, и являются потенциальными конкурентами из различных стран, таких как: Бельгия, Германия, Италия Великобритания, Австрия, Финляндия и Франция, а также определены главные конкуренты на внутреннем рынке.

Первым в списке конкурентных фирм выступает Winni's, Итальянская фирма, которая производит чистящие средства для ванн, туалета, кухни, окон и посуды, белья и натуральное мыло [41].

Eurona Cerny, Чешская фирма, с 2003 года вышла на рынок и в данный мо-

мент определенно не только на Словацкий и Польский рынок, а на целый Европейский союз. В 2017 году данная фирма переехала в большее просторное помещение в Брно, производит более 400 различных продуктов, среди которых есть порошки и гели для стирки, косметика и гигиенические средства для детей, косметические средства для тела, гели для мытья посуды, чистящие средства для дома, средства для подкармливания цветов [46].

Frosch – Немецкая фирма, возникшая в 1986 году. В составе своих продуктов в основном имеет уксус, лимон или соду. Производит чистящие средства для очистки квартиры, водного камня, далее занимается производством мыла, порошков и гелей для стирки, мытья посуды, продукцию для гигиены детей [42].

Ecover s.r.o., Бельгийская фирма, возникшая в 1978 году, на данный момент производит более 2500 продуктов, различных порошков и гелей для стирки, чистящих средств. Производит продукцию, предназначенную для чувствительной кожи, обладает протиаллергическими свойствами низкотоксичных средств из натуральных материалов и имеет в составе быстро разлагаемые вещества. Материалы производятся из растительных масел, картошки, растений, цитрусовых плодов [41, 43].

Finclub, Финская фирма, в 19 городах Чешской Республики производит чистящие средства, средства для стирки вещей, уборки в машинах, гели для тела, таблетки и витамины, которые хранят организм от загрязненной среды [40].

Dumecko, фирма образована в 2012 году, на данный момент имеет производственную деятельность в городе Брно, где продается: косметика, гигиенические средства, чистящие средства, порошок для стирки, детские гигиенические средства [45].

ВАКТОМА, фирма в Чешской Республике, вывозит на рынок в Германию, Австрию, Польшу и Словакию свою продукцию, производят товары для земледельчества, дезинфекции, чистящие средства для труб и WC, очищает от загрязнения водоемы [44].

Planet Pure, Австрийская фирма, была основанна в 1999 году, и до насто-

ящего дня производит чистящие гели, домашние гигиенические средства, шампуни, крема из мыльных орехов, которые щадят кожу [48].

AlmaWin, Klar – Немецкая фирма, образованная в 1990 году занимается производством чистящих средств для дома и посуды, стиральные гели, натуральное мыло, и занимается продажей мыльных орехов [47].

The Bio-D Company Ltd, Британская фирма, заложенная в 1988 году, и продающая порошки для стирки, чистящие средства для хозяйства, мыло [38].

Чтобы определить конкурентоспособность какой-либо продукции, необходимо соотнести различные заменяемые средства с подобными качествами и одинаковым объемом с их ценой. Спрос на продукцию в Чешской Республике будет зависеть на ценовом факторе, на имидже фирмы, ее объемах и местоположению. Рассмотрим лишь ценовой фактор, в таблице 2.1 обозначены цены в рублях за такие товары как гель для стирки, WC-гель, мыло, гель для посуды.

Таблица 2.1

Соотношение товаров одинакового назначения и объема, в рублях

Наименование фирмы	Гель для стирки, 1,5 л.	WC-гель, 750 мл.	Мыло, шт.	Гель для посуды, 750 мл.
Tierra Verde	585	297	141	273
Winni's	489	-	159	180
Eurona Cerny	-	-	-	-
Frosch	549	165	207	150
Ecover	654	261	414	216
Finclub	-	664	-	-
Duneko	-	-	-	-
Baktoma	-	-	-	-
Planet Pure	807	387	-	401
AlmaWin, Klar	825	446	147	338
The bio-D	873	279	177	246

Из таблицы 2.1 видно, что самым выгодным предложением на покупку 1,5 л. геля для стирки имеет компания Winni's – 489 рублей, Frosch имеет самый

дешевый WC-гель 750 мл. – 165 рублей, Tierra Verde имеет малую цену мыла за штуку – 141 рубль, и более дешевым средством мытья посуды 750 мл. является Frosch – 150 рублей [41, 39,40].

Чтобы определить конкурентоспособность продукции «Tierra Verde», приведем к среднему значению данных цен и сравним с ценой товара предприятия «Tierra Verde», что представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Соотношение средней цены товаров к цене товара
фирмы «Tierra Verde», в рублях

Сравниваемые величины	Гель для стирки, 1,5 л.	WC-гель, 750 мл.	Мыло шт.	Гель для посуды, 750 мл.
Средняя цена товаров	683	357	207	258
Цена товара «Tierra Verde»	585	297	141	273

Цена геля для стирки, WC-геля и мыла меньше чем средняя цена данных товаров, значит товары обладают ценовой привлекательностью для потенциальных клиентов, гель посуды не может конкурировать с ценой, так что его конкурентоспособность должна отражаться качеством товара, имиджем фирмы и т.д.

Наибольшим спросом из товаров анализируемого предприятия пользуются хлопковые сетки для покупки продуктов, сухой шампунь из мыльных орехов, чистящие средства, подарочные упаковки и другая продукция.

В зависимости от спроса пополняется склад и подготавливается продукция на экспедицию к покупателю.

Таким образом, проанализировав товары и продукцию, можно сказать, что в настоящее время производится множество натуральных заменителей товаров, то есть потенциальных конкурентов фирмы «Tierra Verde» на местном рынке, и так как спрос на эти товары невысок, предприниматели вынуждены ограничивать количество продуктов или снизить расходы предприятия путем его расширения и написания различных длительных договоров с поставщиками.

2.2. Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия

Анализ финансовой отчетности – это процесс, при помощи которого оценивается прошлое и текущее финансовое положение и результаты деятельности организации. Бухгалтерский баланс приведен в приложении 3.

Чтобы рассчитать оборотные активы, необходимо к запасам прибавить денежные средства и денежные эквиваленты, а затем финансовые и другие оборотные активы.

Таблица 2.3

Расчет оборотных активов, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Запасы	98 000	108 000	122 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	12 000	14 000	17 000
Финансовые и другие оборотные активы	116 000	131 000	149 000
Оборотные активы	226 000	253 000	288 000

В 2014 году сумма оборотных активов составляла 226 000 рублей, в 2015 году 253 000 рублей и в 2016 году 288 000 рублей, означает что в 2014-2016 годах растет рабочий капитал.

Оборотные активы служат для подсчета ресурсов которыми пользуются максимально до 1 года.

Нефинансовый рабочий капитал рассчитывается с помощью суммы дебиторской задолженности и запасов.

Таблица 2.4

Расчет нефинансового рабочего капитала, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Дебиторская задолженность	98 000	112 000	123 000
Запасы	98 000	108 000	122 000
Нефинансовый рабочий капитал	196 000	220 000	245 000

В 2014 году нефинансовый рабочий капитал составлял 196 000 рублей, в 2015 году – 220 000 рублей, в 2016 году – 245 000 рублей. Данные показатели означают, что дебиторская задолженность и запасы данной организации возрастают.

Для расчета чистого рабочего капитала вычтем из оборотного капитала краткосрочные заемные средства.

Таблица 2.5

Расчет чистого рабочего капитала, в рублях

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Оборотные активы	226 000	253 000	288 000
Краткосрочные заемные средства	117 000	124 000	130 000
Чистый рабочий капитал	109 000	129 000	158 000

В 2014 году данный показатель был равен 109 000 рублей, 2015 – 129 000 рублей а в 2016 – 158 000 рублей. Данный показатель указывает, сколько средств останется после оплаты всех краткосрочных долгов.

Основным коэффициентом в анализе хозяйственной деятельности является ликвидность. Рассчитаем коэффициенты ликвидности и платежеспособности предприятия закрытого акционерного общества «Tierra Verde». Чтобы сделать данное действие, сгруппируем активы предприятия по степени их ликвидности, а пассивы по срочности оплаты обязательств.

Таблица 2.6

Группировка активов и пассивов бухгалтерского баланса ЗАО «Tierra Verde» за 2014-2016 г.г., рублей

Активы	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Пассивы	2014 г.	2015 г.	2016 г.
А ₁	12 000	14 000	17 000	П ₁	117 000	124 000	130 000
А ₂	116 000	131 000	149 000	П ₂	0	0	0
А ₃	98 000	108 000	122 000	П ₃	109 000	132 000	169 000
А ₄	576 000	635 000	691 000	П ₄	576 000	632 000	680 000
Валюта баланса	802 000	888 000	979 000	Валюта баланса	802 000	888 000	979 000

Чтобы оценить ликвидность баланса необходимо сопоставить группы актива к соответствующим группам пассива, что отражено в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Сопоставление групп пассива и актива
предприятия «Tierra Verde» за период 2014-2016 г.г.

Номер группы	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
	А ₁	<	П ₁	А ₁	<	П ₁	А ₁	<	П ₁
1	А ₁	<	П ₁	А ₁	<	П ₁	А ₁	<	П ₁
2	А ₂	>	П ₂	А ₂	>	П ₂	А ₂	>	П ₂
3	А ₃	<	П ₃	А ₃	<	П ₃	А ₃	<	П ₃
4	А ₄	=	П ₄	А ₄	>	П ₄	А ₄	>	П ₄

Итак, в 2014-2016 годах $A_1 < P_1$, что означает что организация не имеет средства для оплаты наиболее срочных обязательств и наиболее ликвидных активов. В 2014-2016 годах соблюдено правило большего актива $A_2 > P_2$, что объясняет – в скором времени возможность уплаты долгов перед кредиторами и заемщиками. Также в 2014-2016 годах небыло соблюдено неравенство $A_3 > P_3$, что говорит о том, что организация может быть неплатежеспособной к одному обороту оборотных средств. Несоблюдается условие большего пассива $A_4 < P_4$, в 2014-2016 годах, что говорит либо о огромных вложениях во внеоборотные активы, а также говорит о возможности неустойчивости организации [49].

Следовательно, из 2.6 и 2.7 таблицы можно подвести итог, что бухгалтерский баланс предприятия «Tierre Verde» не является ликвидным.

Для расчета III степени ликвидности или же текущей ликвидности, необходимо оборотные активы поделить на краткосрочные заемные средства.

Таблица 2.8

Расчет ликвидности III степени, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Оборотные активы	226 000	253 000	288 000
Краткосрочные заемные средства	117 000	124 000	130 000
Ликвидность III степени	1,93	2,04	2,22

В 2014 году коэффициент ликвидности III степени был наименьшим, составлял 1,93, в 2015 – 2,04 и в 2016 – 2,22. Показатели в 2014-2016 годах входят в область критерий от 1,5 до 2,5, значит что фирма может платить по своим обязательствам. Данный критерий с каждым годом растет, что означает развитие организации.

Для расчета II степени ликвидности или же промежуточной ликвидности необходимо из оборотных активов вычесть запасы и затем поделить разность на краткосрочные заемные средства.

Таблица 2.9

Расчет ликвидности II степени, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Оборотные активы	226 000	253 000	288 000
Запасы	98 000	108 000	122 000
Краткосрочные заемные средства	117 000	124 000	130 000
Ликвидность II степени	1,09	1,17	1,28

Таблица 2.9 указывает то, что в 2014 году коэффициент ликвидности II степени составлял 1,09, в 2015 – 1,17 и в 2016 – 1,28. Показатели в 2014-2016 годах входят в область критерий от 1 до 1,5, что означает что фирма может своевременно оплачивать свои долги.

Для расчета I степени ликвидности или же абсолютной ликвидности, необходимо из оборотных активов вычесть запасы и дебиторскую задолженность и затем поделить разность на краткосрочные заемные средства.

Таблица 2.10

Расчет ликвидности I степени, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Оборотные активы	226 000	253 000	288 000
Запасы	98 000	108 000	122 000
Дебиторская задолженность	98 000	112 000	123 000
Краткосрочные заемные средства	117 000	124 000	130 000
Ликвидность I степени	0,26	0,27	0,33

В 2014 году коэффициент ликвидности I степени составлял 0,26, в 2015 году 0,27, в 2016 году – 0,33. Показатели 2014-2016 годах входят в область критерий от 0,2 до 0,5, что означает фирма может мгновенно оплачивать свои долги.

Чтобы рассмотреть точнее результаты, рассчитаем все коэффициенты ликвидности, которые представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

**Финансовые коэффициенты предприятия «Tierra Verde»
за период 2014-2016 г.г., %**

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Нормативное значение	Абсолютное отклонение		Относительно е отклонение	
					2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Коэффициент общей ликвидности	0,67	0,687	0,71	1,5-2,5	0,018	0,022	1,0268	1,032
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0	-0,012	-0,038	$\geq 0,1$	-0,012	-0,026	0	3,22
Коэффициент быстрой ликвидности	1,094	1,169	1,277	>1	0,075	0,107	1,069	1,092
Коэффициент текущей ликвидности	1,93	2,04	2,22	1,5-2,5	0,11	0,18	1,057	1,088
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,26	0,27	0,33	$>0,2$	0,01	0,06	1,038	1,22
Коэффициент промежуточной ликвидности	1,09	1,17	1,28	1-1,5	0,08	0,11	1,073	1,094
Коэффициент маневренности функционирова ния капитала	0,899	0,837	0,77	↓	-0,06	-0,065	0,93	0,92

Рассчитав данные указанные в таблице 2.11, можно сказать что за 2014-2016 года предприятие «Tierra Verde» имело значения коэффициента общей ликвидности ниже нормы, что означает низкую платежеспособность фирмы. Коэффициент общей

ликвидности указывает на способность платить по текущим-краткосрочным обязательствам с помощью оборотных активов. Коэффициент обеспечения собственными средствами с 2014 года по 2016 год были ниже нормативного значения, и данный коэффициент уменьшился с нуля до отрицательных значений, что повествует о том, что полностью все оборотные средства предприятия и некоторая часть внеоборотных средств сформирована за счет заемных средств. Данный коэффициент показывает какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств. Коэффициент быстрой ликвидности с 2014 года с каждым годом растет, что говорит о улучшении платежеспособности предприятия и об ускорении оборачиваемости собственных средств, вложенных в запасы. Коэффициент текущей ликвидности с 2014 года до 2016 рос, с значением 1,93 до 2,22, данный факт говорит о том, что предприятие может заплатить за краткосрочные обязательства с помощью оборотных активов, показатель указывает что предприятие «Tierra Verde» имеет хорошую платежеспособность. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2014-2016 годах, имеет значения которые превышают показатель 0,2 и в 2014 году составлял 0,26, в 2015 году увеличился до 0,27 и в 2016 году увеличился до 0,33 что говорит о увеличении частичной возможности покрывать краткосрочный долг с помощью денежных средств и их эквивалентов. Показатели коэффициента промежуточной ликвидности в 2014, 2015 и 2016 годах увеличивались и составляли 1,09, 1,17 и 1,28, что повествует о том, что предприятие «Tierra Verde» обладает высокой степенью платежеспособности. Коэффициент маневренности функционирования капитала с 2014 по 2016 год уменьшался, что повествует о уменьшении процентной части обездвиженного капитала, то есть капитала который обездвижен в запасах и в долгосрочной дебиторской задолженности [50].

Таким образом, предприятие «Tierra Verde» является ликвидным, его ликвидность отрицает лишь тот факт, что имеет огромное количество заемных средств и не может платить по краткосрочным обязательствам с помощью оборотных средств.

Следующим этапом в анализе хозяйственной деятельности предприятия, является анализ коэффициентов финансовой устойчивости, в таблице 2.12 приведены расчеты.

Таблица 2.12

Анализ коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость предприятия «Tierra Verde» за период 2014-2016 г.г., %

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Нормативное значение	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
					2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Коэффициент финансирования	2,548	2,468	2,27	≥ 1	-0,08	-0,19	0,968	0,92
Коэффициент автономии	0,718	0,712	0,69	$> 0,5$	-0,006	-0,017	0,99	0,97
Коэффициент финансовой зависимости	0,392	0,405	0,44	0,6 – 0,7	0,013	0,035	1,03	1,086
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,392	0,4	0,42	0,2 – 0,5	0,008	0,023	1,02	1,058
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	1	0,99	0,98	$\geq 0,5$	-0,005	-0,011	0,99	0,99
Коэффициент инвестирования	0	-0,012	-0,038	> 1	-0,012	-0,26	0	3,22

После расчета коэффициентов, характеризующих финансовую деятельность, можно сказать что с 2014 года по 2016 год наблюдалось уменьшение данного показателя, что никак не влияет на устойчивость финансового состояния предприятия «Tierra Verde», так как данный показатель является большим, чем 1.

Коэффициент автономии указывает малозависимость предприятие от заемных

источников, в 2014-2016 годах, но с каждым годом данный показатель уменьшался, и в 2014 году составлял 71,8%, в 2015 – 71,2%, в 2016 году – 69%, что говорит о малом увеличении зависимости в течение трех годов от кредиторов. Коэффициент финансовой зависимости указывает на то, что организация в 2014-2016 годах имеет малою зависимость от заемного капитала и осторожно подходит к привлечению новых заемных средств. Коэффициент маневренности собственного капитала во всем периоде, от 2014 до 2016 года имеет нормативное значение, что говорит о гибкости использования собственных средств, и увеличение данного показателя говорит о большей возможности платить по текущим, краткосрочным обязательствам. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами указывает на то, что организация имеет достаточное количество собственных средств для финансирования текущей деятельности. Коэффициент инвестирования говорит о том что предприятие не может обеспечить предприятие за счет собственного капитала [50, 36].

Подводя итоги, можно сказать что предприятие нуждается в выработке капитала и в дальнейшем уменьшении ее долговых обязанностей.

Также для анализа хозяйственной деятельности важны такие показатели как:

- коэффициент общей задолженности;
- коэффициент самофинансирования;
- финансовый рычаг.

Коэффициент общей задолженности составлен из заемных средств (долгосрочных и краткосрочных заемных средств), деленных на актив баланса.

Таблица 2.13

Расчет общей задолженности, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Долгосрочные заемные средства	109 000	132 000	169 000
Краткосрочные заемные средства	117 000	124 000	130 000
Заемные средства	226 000	256 000	299 000
Актив баланса	802 000	888 000	979 000
Общая задолженность, %	0,28	0,29	0,31

Показатель общей задолженности в таблице 2.13 в 2014 году составлял 0,28, в 2015 году – 0,29 и в 2016 году 0,31. Данные показатели указывают, что собственный капитал выше, чем мера задолженности.

Коэффициент самофинансирования, рассчитывается делением капитала на актив баланса.

Таблица 2.14

Расчет коэффициента самофинансирования, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Капитал	576 000	632 000	680 000
Актив баланса	802 000	888 000	979 000
Коэффициент самофинансирования	0,72	0,71	0,69

Коэффициенты самофинансирования являются процентным соотношением капитала и актива баланса, в 2014 году данный коэффициент равен 0,72, в 2015 году уменьшился до 0,71 и в 2016 году до 0,69, означает, что во все годы организация использовала более собственных средств в финансирование, чем заемных.

Финансовый рычаг рассчитаем с помощью деления актива баланса на капитал. Он может возникать лишь при использовании торговцем заёмных средств.

Таблица 2.15

Расчет коэффициента финансового рычага, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Актив баланса	802 000	888 000	979 000
Капитал	576 000	632 000	680 000
Финансовый рычаг	1,39	1,41	1,44

В 2014 году финансовый рычаг имел значение 1,39, в 2015 году – 1,41, в 2016 – 1,44. В 2014-2016 годах коэффициент финансового рычага больше 1, это означает, что имеется стабильность, рост капитала [12].

Далее приведен баланс о прибылях и убытках предприятия «Tierre Verde», в виде показателей производственных доходов и расходов, финансовых доходов и расходов за 2014-2016 года. Данные показатели представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Расходы и доходы организации на 2014-2016 г.г., рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Производственные доходы:	320 000	385 000	446 000
1. Выручка	296 000	350 000	412 000
Финансовые доходы	150 000	150 000	125 000
Производственные расходы	294 000	346 000	390 000
Финансовые расходы:	142 000	129 000	116 000
1. Процентные начисления с расходов	27 000	32 000	35 000

Производственный результат ведения хозяйства рассчитывается вычитанием из доходов расходов, результат за 2014-2016 года представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Производственный результат ведения хозяйства, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Доходы	320 000	385 000	446 000
Расходы	294 000	346 000	390 000
Производственный результат ведения хозяйства	26 000	39 000	56 000

В 2014 году данный показатель имел значение 26 000 рублей, в 2015 году заметно увеличился данный показатель до 39 000 рублей, а в 2016 году повысился по сравнению с 2014 годом более чем в 1,5 раза. Данные показатели означают, что с годами увеличивались не только расходы и амортизация в производственной сфере, но и доходы организации от производственной деятельности.

Финансовый результат ведения хозяйства представлен в таблице 2.18 и рассчитывается вычетом из доходов расходов.

Таблица 2.18

Финансовый результат ведения хозяйства, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Доходы	150 000	150 000	125 000
Расходы	142 000	129 000	116 000
Финансовый результат ведения хозяйства	8 000	21 000	9 000

В 2014 году показатель финансового результата ведения хозяйства составлял 8 000 рублей, в 2015 году – 21 000 рублей, в 2016 году 9 000 рублей. Данный показатель показывает разницу между начисленными процентами на проданную продукцию, дебиторскую задолженность и заплаченными процентами за собственные задолженности [12].

Показатель ЕВТ (прибыль до уплаты налогов) рассчитывается за вычетом из произведенного результата ведения хозяйства финансового результата, затем результат закругляется на 1 000 единиц вниз. Расчет представлен в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Расчет ЕВТ, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Производственный результат ведения хозяйства	26 000	39 000	56 000
Финансовый результат ведения хозяйства	8 000	21 000	9 000
ЕВТ	34 000	60 000	65 000

В 2014 году ЕВТ составлял 34 000 рублей, в 2015 году 60 000 рублей, в 2016 году 65 000 рублей.

Далее, с помощью показателя ЕВТ найдем ЕАТ (прибыль после уплаты налогов), значение ЕВТ домножим на 19% налога.

Таблица 2.20

Расчет ЕАТ, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ЕВТ	34 000	60 000	65 000
Налог (19%)	6 460	11 400	12 350
ЕАТ	27 540	48 600	52 650

В 2014 году ЕАТ равнялся 27 540 рублей, в 2015 году 48 600 рублей и в 2016 году 52 650 рублей. Изменение в 2014-2016 году прибыли после уплаты налога (ЕАТ), проходит параллельно развитию ЕВТ, из которого вычисление исходило.

Показатель ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) рассчитаем

суммой ЕВТ и процентных начислений с расходов. Расчет показателя ЕВІТ представлен в таблице 2.21.

Таблица 2.21

Расчет ЕВІТ, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ЕВТ	34 000	60 000	65 000
Процентные начисления с расходов	27 000	32 000	35 000
ЕВІТ	61 000	92 000	100 000

В 2014 году ЕВІТ составлял 61 000 рублей, в 2015 году – 92 000 рублей и в 2016 году 100 000 рублей. Данная прибыль имеет параллельное развитие показателей ЕАТ и ЕВТ.

Для расчета показателей рентабельности, используемых в странах Европейского союза необходимо использовать выше рассчитанные показатели. Первым показателем рентабельности, приведенном в работе, является ROE (рентабельность собственного капитала). Он рассчитывается делением ЕАТ на капитал и представлен в таблице 2.22. ROE означает, сколько чистого капитала приходится на 1 рубль инвестиционного капитала.

Таблица 2.22

Расчет ROE, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ЕАТ	27 540	48 600	52 650
Капитал	576 000	632 000	680 000
ROE, %	4,80	7,70	7,70

В 2014 году ROE составляет 4,8%, что является низким показателем производительности организации, в 2015 году 7,7% и в 2016 году 7,7%. Все значения с 2014-2016 годов меньше чем 15%, что означает невыгодность вложений в организацию.

Вторым показателем в данной работе является ROS (рентабельность продаж), она рассчитывается делением ЕАТ на выручку производства. Расчет ROS прове-

ден в таблице 2.23. ROS показатель, который означает, сколько рублей чистой прибыли приходится на 1 рубль от выручки от продаж.

Таблица 2.23

Расчет ROS, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ЕАТ	27 540	48 600	52 650
Выручка	296 000	350 000	412 000
ROS, %	9,30	13,90	12,80

В 2014 году ROS составляло 9,30%, 2015 – 13,9%, что означает рост доходов в 2015 году и в 2016 с показателем – 12,8%. Между 2014-2016 годами произошло повышение рентабельности выручки от продаж, что увеличило внутренние финансовые возможности фирмы.

Третьим показателем рентабельности в данной работе является показатель ROI (рентабельность инвестированного капитала), который рассчитывается делением ЕБИТ на капитал. В таблице 2.24 представлен расчет. ROI является показателем производительности инвестиций и применяется для измерения их эффективности.

Таблица 2.24

Расчет ROI, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ЕБИТ	61 000	92 000	100 000
Капитал	576 000	632 000	680 000
ROI, %	10,60	14,60	14,70

В 2014 году ROI составлял 10,6%, в 2015 году – 14,60% и в 2016 году – 14,7%. С 2014 до 2016 года увеличивается производительность инвестиций.

Четвертым показателем является ROA (рентабельность компании, активов), рассчитывается делением ЕБИТ на актив баланса, далее расчет представлен в таблице 2.25. ROA измеряет доход с активами, инвестированными в предпринимательстве без внимания на способ финансирования. Рассчитав данный

показатель, узнаем, может ли организация эффективно использовать свои основные средства.

Таблица 2.25

Расчет ROA, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ЕВИТ	61 000	92 000	100 000
Актив баланса	802 000	888 000	979 000
ROA, %	7,60	10,40	10,20

В 2014 году показатель ROA составлял 7,60%, что входит в критерии от 6% до 10%, означает, что компания эффективно использует свои средства. В 2015 году показатель увеличился до 10,40%, а в 2016 уменьшился и составлял 10,20%. Следовательно, в данные два года не осуществлялось внедрение достаточных средств на повышение эффективности организации. При последующем увеличении показателя происходит рост неэффективности использования основных средств.

Последним показателем рентабельности в данной работе является ROCE (прибыль на инвестированный капитал), то есть прибыльность долгосрочного инвестированного капитала. Означает, сколько хозяйственного результата перед налоговым обложением организация получила с 1 рубля, которую инвестировали акционеры и кредиторы. Рассчитывается ROCE делением ЕВИТ на сумму из капитала и долгосрочных заемных средств, расчет представлен в таблице 2.26.

Таблица 2.26

Расчет ROCE, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ЕВИТ	61 000	92 000	100 000
Капитал	576 000	632 000	680 000
Долгосрочные заемные средства	109 000	132 000	169 000
ROCE, %	8,90	12,00	11,80

В 2014 году ROCE составлял 8,90%, в 2015 12,0%, а в 2016 году 11,80%. Прибыльность в 2015 и 2016 году в сравнении с 2014 годом заметно увеличилась, но с 2015 года на 2016 год произошел спад прибыльности от долгосрочных заемных

средств [51, 12].

Итак, анализ рентабельности используемый в экономически развитых странах показал, то что организация «Tierra Verde» является предприятием в которое невыгодно вкладывать инвестиции, имеет за 2014-2016 годы рост выручки от продаж, от чего увеличиваются внутренние финансовые возможности фирмы. С 2014 по 2016 год увеличилась производительность инвестиций, а также произошел спад прибыльности из-за долгосрочных заемных средств. Главной проблемой является малое внедрение средств для увеличения эффективности предприятия.

Приведем основные показатели рентабельности в таблице 2.27 за 2014-2016 года и подсчитаем для них относительное и абсолютное отклонение. В таблице 2.27 представлены значения рентабельности.

Таблица 2.27

Анализ показателей рентабельности предприятия «Tierra Verde»
за период 2014-2016 г.г., %

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2015 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2015 г.
Коэффициент рентабельности оборотных активов	1,3097	1,383	1,43	0,074	0,047	1,056	1,034
Рентабельность производственных фондов	0,66	0,71	0,8	0,054	0,086	1,08	1,12
Рентабельность активов	7,60	10,40	10,20	2,8	-0,2	1,368	0,98
Коэффициент рентабельности собственного капитала	4,8	7,7	7,7	2,9	0	1,604	1

Показатели из таблицы 2.27 можно сказать что все показатели с 2014 по 2016 год возрастали, что говорит об улучшении платежеспособности и увеличении прибыли на предприятии.

Одним из последних этапов анализов финансовой хозяйственной деятельности является расчет показателей финансовой устойчивости анализируе-

МОГО

предприятия «Tierra Verde», рассчитанные показатели представлены в таблице 2.28.

Таблица 2.28

Классификация типа финансового состояния предприятия «Tierra Verde»
за период 2014-2016 г.г., рублей

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Показатель наличия собственных оборотных средств (СОС)	0	-3 000	-11 000
Показатель функционирующего капитала (ФК)	109 000	129 000	158 000
Показатель общей величины основных источников формирования запасов и затрат (ОИ)	335 000	385 000	457 000
Показатель излишка (недостатка) собственных оборотных средств ($\pm\Phi_c$)	-98 000	-111 000	-133 000
Показатель функционирующего капитала ($\pm\Phi_T$)	11 000	21 000	36 000
Показатель излишка (недостатка) общей величины основных источников формирования запасов и затрат ($\pm\Phi$)	237 000	277 000	335 000

В таблице 2.28 показатели наличия собственных оборотных средств с 2014 по 2016 год уменьшаются, что говорит о уменьшении собственных оборотных средств и увеличения использования заемного капитала. Данный показатель обозначает какую часть собственного капитала предприятие использует для покрытия материальных внеоборотных активов. Показатель функционирующего капитала и показатель общей величины основных источников формирования запасов и затрат увеличивается постепенно с 2014 по 2016 год, что говорит об увеличении рациональности использования средств [35].

Чтобы из таблицы 2.28 определить в каком финансовом положении находится предприятие приведем в сводную таблицу показателей последние три величины: показатель излишка (недостатка) собственных оборотных средств, показатель функционирующего капитала, показатель излишка (недостатка) общей величины основных источников формирования запасов и затрат. Ниже приведена таблица 2.29, которая говорит о том какой тип финансовой ситуации имеет за

последние три года, за 2014-2016 года предприятие «Tierra Verde».

Таблица 2.29

Сводная таблица показателей по типам финансовых ситуаций

Показатели	Тип финансовой ситуации			
	Абсолютная независимость	Нормальная независимость	Неустойчивое состояние	Кризисное состояние
$\pm\Phi_c$	$\Phi_c \geq 0$	$\Phi_c < 0$	$\Phi_c < 0$	$\Phi_c < 0$
$\pm\Phi_T$	$\Phi_T \geq 0$	$\Phi_T \geq 0$	$\Phi_T < 0$	$\Phi_T < 0$
$\pm\Phi$	$\Phi \geq 0$	$\Phi \geq 0$	$\Phi \geq 0$	$\Phi < 0$

Проанализировав таблицы 2.28 и 2.29 можно сказать, что исследуемое предприятие «Tierra Verde» имеет нормальную независимость за 2014-2016 года, что означает предприятие хоть и имеет большую часть капитала, состоящего из заимствованных средств, но оно гарантирует свою платежеспособность [6, 50].

Дальнейшим шагом необходимо рассчитать показатели оборачиваемости активов. Оборачиваемость активов рассчитывается путем деления выручки с продажи на актив баланса. Оборачиваемость активов означает эффективность использования активов, и показывает, сколько раз активы обернутся за год. Расчет представлен в таблице 2.30.

Таблица 2.30

Расчет оборачиваемости активов, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка	296 000	350 000	412 000
Актив баланса	802 000	888 000	979 000
Коэффициент оборачиваемости активов, %	0,369	0,394	0,421

Оборачиваемость активов на начало анализируемого периода, в 2014 году, составляла 36,9%, затем в 2015 году – 39,4%, в 2016 году – 42,1% . Показатель оборачиваемости активов с каждым годом растет, но все же указывает на неэффективность использования активов.

Рассчитав оборачиваемость оборотных средств в днях, узнаем, сколько должно пройти дней, чтобы все материалы, основные средства и т.д. обработались,

вышли из оборота. Расчет производится путем деления актива баланса на выручку и умножением на количество дней (360), для нахождения коэффициента надо разделить актив баланса на выручку. Расчет представлен в таблице 2.31.

Таблица 2.31

Расчет оборачиваемости оборотных средств в днях, рублей

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Актив баланса	802 000	888 000	979 000
Выручка	296 000	350 000	412 000
Дни	360	360	360
Оборачиваемость оборотных средств в днях	976	914	856
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, %	2,71	2,54	2,38

В 2014 году оборачиваемость оборотных средств составила 976 дней, в 2015 году – 914 дней, в 2016 году 856 дней. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в 2014 году составлял 2,71, в 2015 году, уменьшился до 2,54 и в 2016 году уменьшился до 2,38. Показатели с 2014 года до 2016 года уменьшаются из-за увеличения эффективности использования активов [12].

Рассматривая выше проанализированные показатели, можно сказать, что данному предприятию необходимо увеличить не только объем выпускаемой продукции, но и расширить ассортимент предлагаемых товаров, а также усовершенствованную технологию производства.

Последний основной показатель, который необходимо рассчитать для осуществления полного анализа хозяйственной деятельности предприятия показатель деловой активности, в котором отражено как изменяются оборачиваемые показатели, рассчитан коэффициент оборачиваемости активов, собственных средств, оборотных средств, запасов и также фондоотдача, фондоемкость и фондорентабельность. Фондоотдача находится путем деления выручки от продаж на среднюю стоимость основных средств, фондоемкость – это величина обратная фондоотдаче, фондорентабельность рассчитывается путем деления прибыли до налогообложения (ЕВТ) на среднюю стоимость внеоборотных активов. Все показатели деловой активности предприятия «Tierra Verde» расчи-

таны за 2014-2016 годы в ниже приведенную таблицу 2.32.

Таблица 2.32

Показатели деловой активности предприятия «Tierra Verde»
за период 2014-2016 г.г., %

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Коэффициент оборачиваемости активов	0,369	0,394	0,421	0,025	0,027	1,068	1,068
Коэффициент оборачиваемости собственных средств	0,514	0,554	0,605	0,04	0,05	1,078	1,094
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,71	2,54	2,38	-0,17	-0,16	0,9373	0,937
Коэффициент оборачиваемости запасов	3,02	3,24	3,68	0,22	0,44	1,0730	1,136
Фондоотдача	0,846	0,916	1,022	0,071	0,106	1,083	1,116
Фондоемкость	1,182	1,09	0,98	-0,091	-0,113	0,923	0,896
Фондорентабельность	0,06	0,094	0,094	0,035	0	1,6	0,996

Проведя расчеты в таблице 2.32, можно сказать что коэффициенты оборачиваемости активов увеличивались с каждым годом, как и коэффициент оборачиваемости оборотных средств в связи с увеличением эффективности использования активов. Показатели фондоотдачи с 2014 до 2016 года увеличивались, а фондоемкость – уменьшалась, что говорит о рациональности используемых производственных мощностей. Последний показатель, фондорентабельность имеет с 2014 года до 2015 года рост, что означает улучшение использования имеющегося оборудования и рост прибыли от продаж, в 2015-2016 году данный показатель не изменился, что говорит о постоянной (неизменной) прибыли от продаж [50].

Итак, проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности, можно сказать, что предприятие «Tierra Verde» имеет потенциал к развитию производства,

то есть за 2014-2016 года наблюдается рост средств вложенных в основные средства, в нефинансовый рабочий капитал, чистый рабочий капитал. Сопоставление групп активов и пассивов показало, что предприятие вкладывает по большей части заемный капитал в собственные средства, что может отразиться на ее устойчивости. Показатели ликвидности указали на низкую платежеспособность фирмы, но возможность выплатить все долги при прекращении функционирования фирмы. Анализ коэффициентов финансовой устойчиваости показал непривлекательность вложения инвестиций в данную организацию. Последний показатель деловой активности указал на рациональность и эффективность использования производственных мощностей предприятия. Следовательно предприятие «Tierra Verde» имеет все основания для продолжения своей деятельности при условии, что будет наращивать свой торговый оборот с каждым годом, а также увеличит прибыльность производственной деятельности и количество инвестиций вкладываемых внешними инвесторами в еще развивающееся малое предприятие, выпускающее востребованную как на внутреннем так и внешнем рынке ВЮ-продукцию.

2.3. Экономическое обоснование проекта повышения потенциала конкурентоспособности предприятия «Tierra Verde»

Предприятие «Tierra Verde» проводит неэффективное использование активов, данная проблема решается различными путями и их комбинациями, например внедрение новых технологий, расширение производства, увеличение количества рабочего персонала, изменение управленческой структуры, снижение переменных затрат, путем подписания различных договоров, увеличение воздействия на рынок, развитие маркетинговой деятельности и так далее.

Введение новых технологий. Данный аспект является проблематикой, так как при замене старого оборудования новым, дорогостоящая технология проявится на цене продукта, этот эффект снижает ценовую конкурентоспособность.

Предприятие «TierraVerde» использует, главное новые компьютеры в экономическом отделе и один компьютер в производственном отделе, директором, также в производстве используются два качественных швейных станка старого типа – Overlock, одна машина-устройство для смешивания порошка, одна – для варки чистящих средств, а также электрический насос, для переливания из большой 500 литровой канистры в малые емкости 1-5 литров в объеме и двое весов – один с точностью до 1 грамма, второй с точностью до 10 грамм. В таблице 2.33 приведены плюсы и минусы внедрения новых технологий.

Таблица 2.33

Внедрение новых технологий

Плюсы (+)	Минусы (-)
Автоматизация процессов	Уменьшение качества продукции
Увеличение объема производимой продукции	Увеличение безработицы
Уменьшение цены товара	Дорогостоящие технологии
Увеличение прибыли	

Из таблицы 2.33 ясно, почему предприятие «Tierra Verde» ни при каком условии не хочет внедрять новые технологии, а наоборот – увеличить количество рабочих мест.

Фирма «Tierra Verde» имеет в своем дивизе смысл в том, что продукция производится по-старому, ручному способу, поэтому предложение по увеличению техниконизации невозможно. Вместо того, необходимо поддерживать все производственные устройства в нормальном работоспособном состоянии – то есть надо заменять устаревшие и изжившиеся станки и детали на новые, постоянно следить за их рабочим состоянием – прочищать и смазывать маслом, проводить косметический ремонт, капитальный ремонт. Также, чтобы поддерживать нормальное состояние всего оборудования и станков на предприятии необходимо следить за внутренней влажностью помещения, проветривать его.

Рассмотрим изменения в предприятии «Tierra Verde», которые возникнут при расширении производственной площади и складского помещения, что представлено в таблице 2.34.

Таблица 2.34

Расширение предприятия «Tierra Verde»

До введения мероприятий	После введения Мероприятий
Малое производственно-складское помещение, плохая проходимость	Увеличение производственной площади в 2 раза
Плохая доступность к складским товарам	Перемещение складского помещения, увеличения его в 3 раза
Складские товары находились на несущих металлических сооружениях вдоль стен, что усложняло поиск товара и затраченное время на его перемещение	Более быстрая сортировка и погрузка экспортируемого товара
Невозможность принятия дополнительного персонала – до 18 человек	Возможность принятия дополнительных работников – до 50 человек
Нерациональное использование вложенных инвестиций	Вовлечение новых инноваций с помощью: - вложения средств в рабочий капитал; - вложения инвестиций в средства со сроком оборачиваемости более 1 года.

Исходя из таблицы 2.34 проведем анализ увеличения площади рабочей деятельности. Чтобы развиваться надо расширяться в пространстве, необходим больший простор для производительной деятельности и вместительности большего количества персонала. Далее расписано одно из решений этой ситуации.

Складское помещение переместить с производственного помещения в новый огромный гараж, где будет храниться готовая продукция, подготовленная к отправке и продаже. Также, экспедиционный товар будет находиться в складе, что улегчит работу поставщиков. После освобождения складской площади, производственное помещение будет более чем в 2 раза свободно для проведения различной деятельности персоналом. Помещение является арендованным, поэтому при увеличении производственного дохода провести выкуп данной площади, для уменьшения будущих затрат выделяемых в арендную плату.

Также, при увеличении площади и рабочего процесса, принять несколько дополнительных работников в производственную группу при условии отработки трех месяцев как мануальный работник, непостоянный работник, чтобы убедиться в их способностях и далее подготовить их на постоянное место работы.

Основной объем работы приходится в химической отрасли. Принятие

рабочих тоже может быть связано с выпускниками образовательных учреждений, имеющих знание химической или экономической дисциплины, они пройдут дополнительные практические курсы по совместительству с работой, для увеличения своих способностей. Принятие выпускников считается эффективным, если проводится внедрение в них капитала (обучение), данные принятые рабочие могут повлиять на инноваторский процесс фирмы, так как имеют свою точку зрения из-за того что умеют думать и при действиях монотонной работы.

Предприятия малого размера изредка набирают практикантов и новых работников из-за высоких расходов, вкладываемых в новую рабочую силу, а также из-за долгой адаптации к соблюдению нормативов деятельности и продуктивности.

При увеличении количества постоянных рабочих с 18 до 50, надо провести изменение управленческой деятельности, то есть усложнить структуру управления, так как нынешняя структура является неэффективной в управлении более чем 20 людьми. Для повышения эффективности производительности – для удовлетворения подчиненных и начальников ввести 30 минутные переговоры раз в неделю, для выявления причин проблем и несровностей в производственной деятельности и в качестве продукции, для уменьшения конфликтов и недоразумений на предприятии. Изменения в организационно-экономической структуре представлены в таблице 2.35.

Таблица 2.35

Изменение организационно-управленческой структуры
предприятия «Tierra Verde»

До введения мероприятий	После введения мероприятий
Простая структура управления – возможность управлять малым количеством работников	Более сложная структура управления – увеличение рабочего состава в 2,5 раза
Техническо-производственный руководитель – много задач	Специализированные руководители (технологический, производственный) – меньшее количество задач, возможность рабочему персоналу разьяснять как лучше работать
Управление – поступление приказов сверху	Обратная связь с руководителями и подчиненными

Продолжение таблицы 2.35

Совещания проходят на стадии решения проблем	Введение 30-минутных совещаний раз в неделю – увеличение информированности, предупреждение проблем
Ограниченность в информационных ресурсах – поступают лишь от руководителя	Связанность одного уровня управления – увеличение информационных связей и информированности
Неделегирование полномочий – составленные тяжело исполнимые планы	Делегирование полномочий – возможность осуществлять иную важную деятельность, больше времени на прокрастинацию
Монотонная работа рабочего персонала – малая мотивация исполнять работу	Возможность развиваться рабочему персоналу – увеличение мотивации к исполнению работы
Нет выделенного работника, который отвечает за маркетинг	Введение отдела маркетинга – увеличение прибыльности от продаж

Главным изменением в деятельности должна быть обратная связь между подчиненными, а также подчиненным и вышестоящим. Подчиненные могут написать то что они ожидают от своего начальника и то как видят его в своей деятельности, затем описать случаи недоразумений, которые произошли в деятельности, и ввести возможность анонимной оценки своих коллег и менеджеров, для познания своих плюсов и минусов и того, над чем нужно работать и развиваться в своей деятельности.

Изменения, которые настанут в управленческой деятельности:

- разделение должности руководителя технологическо-производственным отделом на две отдельные должности;
- привлечение к новой отдельной должности по развитию маркетинга (путем рекламирования товаров на интернете и поездок на различные ярмарки с представлением и рекламы продукта);
- переобучение менеджеров.

Переобучение менеджерского состава произойдет с помощью постановления целей и задач, что будет опираться на количество управленческого персонала одним менеджером. А также переобучение произойдет путем введения нового временного работника управленческой деятельности, который изменит систему организации и поможет менеджеру изменить ориентированность в фирме и повысить потенциал

того работника, чтобы тот затем начал замечать изменения.

После переобучения, менеджер должен будет определить потребности каждого работника, чтобы повышать эффективность рабочего персонала, данными потребностями могут быть:

- потребность в обучении;
- потребность в обществе;
- потребность в деньгах;
- потребность что-то делать.

Далее менеджер должен научиться способствовать сплочению различных групп на работе, чтобы они вовремя делились между собой информацией, делегировали своими полномочиями – передавали свои поручения дальнейшим работникам, с сохранением обязанностей за поручителем.

В конце произведения мероприятий по повышению конкурентоспособности потенциала предприятия «Tierra Verde» приведем изменения в организационно-экономической структуре, которая представлена в приложении 2.

Главным изменением будет выделение маркетинга как самостоятельного элемента и разделения технико-производственного руководителя на самостоятельные элементы, которые будут иметь различные функции с производственным персоналом и персоналом складского помещения. Новая предлагаемая организационная структура приведена в приложении 4, она описывает то, что руководители и подчиненные, которые находятся на одном уровне передают информации и командно решают некоторые проблемы в производственной или иной деятельности, также руководители имеют больший простор для делегирования своих задач подчиненным и несет ответственность за сделанные в сроки задачи. Отдел маркетинга имеет лишь одного человека, который отвечает за всю маркетинговую область. Финансовый, бухгалтерский отделы и отдел налогового учета имеют каждый в рабочем составе в количестве двух подчиненных на уровне. Персонал производственного помещения и складского имеют по два руководителя, технического руководителя и производственного

руководителя, что усложняет структуру управления, но тем временем также позволяет уменьшить нагрузку на производственного и технического руководителей.

Далее происходит внедрение капитала в человеческие ресурсы фирмы. Рассчитывается потребность в квалификационных кадрах, качество знаний и опыта у персонала, на основании проведенных мероприятий обучаются и разовьются имеющиеся рабочие кадры. Изменения, произошедшие в предприятии с помощью внедрения мероприятий, представлены в таблице 2.36.

Таблица 2.36

Предложенные изменения в предприятии «Tierra Verde»

До введения мероприятий	После введения мероприятий
Внешний рынок – договоры на поставку с Италией, Словакией, Германией и Францией	Внешний рынок – договоры на поставку с целым внутренним рынком Европейского союза
Краткосрочные договоры на поставку – дорогостоящие полуфабрикаты	Подписание длительных и оптовых договоров с поставщиками – уменьшение стоимости полуфабрикатов
Затраты на покупку – константные	Уменьшение затрат за покупку товаров – увеличение прибыли на 20%
Мало реклам – мало покупателей	Увеличение действия реклам в сети интернет – увеличение покупательского состава
Продажа заказов – через онлайн-магазин	Контракты с магазинами, продающими ВЮ-продукцию – увеличение клиентского состава

На данный момент предприятие ведет сотрудничество с большими клиентами из Италии, Словакии, Германии и Франции. Перечисленные страны понимают что ручная продукция имеет более дорогостоящую цену и высшее качество, и Чешская Республика для них считается страной в которой имеют в 3-4 раза меньшую заработную плату, также и недорогостоящую продукцию, что является большой выгодой для фирмы иметь заграничных клиентов, экспортируемые товары и большую прибыльность на внешнем рынке. Тем более, что в странах Европейского Союза не взимается таможенная пошлина. Решение, которое увеличит конкурентоспособность продукции в данной ситуации описано ниже.

В первую очередь надо увеличить зону влияния торговли с соседними странами-соседями и ближними странами с развитой экономикой. При улучшении состояния конкуренции, то есть увеличением спроса на продукцию, с помощью иностранных клиентов, подписания договоров с предприятиями, поставляющими сырье, полуготовую продукцию на большой оптовый объем поставок и более дешевую цену с длительным договором на год и более, после чего увеличится прибыль предприятия «Tierra Verde», при которой можно сохранять цену на товар долговременно при годовой инфляции в Чешской Республике 2%. Также, одновременно, принимать участие в развитии маркетинговой деятельности, с помощью реклам в интернете, которая бы стимулировала людей приобретать продукцию высшего качества за высшую цену.

Затем, надо постепенно расширять коммуникацию с магазинами-супермаркетами, которые продают различную ВЮ-продукцию и также увеличивают свою деятельность по различным городам страны. Так продукция не будет нуждаться в постоянном дорогостоящем стимулировании маркетинговой деятельности, то есть в плакатах на улицах, на баннерах или же рекламы в телевизоре.

Для определения будущих затрат предприятия «Tierra Verde» проведем анализ инвестиционных затрат по внедрению вышеперечисленных мероприятий. В таблице 2.37 приведен подсчет затрат по внедрению мероприятий по увеличению потенциала конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2.37

Инвестиционные затраты на внедрение мероприятий в предприятие

Показатель	руб.
Введение двух дополнительных новых руководителей	2 000 000
Проведение информационных собеседований	720 000
Складское помещение	1 000 000
Обучение персонала	500 000
Затраты на внедрение маркетинговых мероприятий	500 000
Подписание длительных договоров	5 000 000
Итого инвестиций	9 720 000

После внедрения данных инвестиций заметно повысится прибыльность предприятия, увеличится специализированность работников, и так далее.

Для анализа данных, также необходимо определить объем постоянных и переменных расходов за год. Постоянные расходы, это те расходы которые существуют на предприятии и при приостановлении производственного процесса. Постоянные расходы представлены в таблице 2.38.

Таблица 2.38

Постоянные расходы предприятия за год

Наименование статьи	Цена, руб.
Проведение информационных собеседований	720 000
Обучение персонала	500 000
Заработная плата рабочего персонала и руководителей	15 000 000
Налоговые отчисления от заработной платы	1 581 000
Коммерческие издержки	100 000
Коммунальные услуги	500 000
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	200 000
Прочие постоянные затраты	300 000
Итого постоянных расходов	18 901 000

Предприятие за 1 год работы имеет 18 901 000 рублей постоянных расходов. Если данный показатель будет ниже, чем цена продукции – фирма будет получать прибыль, при равенстве переменных затрат и цены товара – предприятие остановит производство.

На основании выше рассмотренных данных определим количество средств, вкладываемых на переменные затраты. Расчитанные значения представлены в таблице 2.39.

Таблица 2.39

Переменные расходы предприятия за год

Название расходов	Сумма расходов, руб.
Закупка дополнительного сырья	200 000
Непредвиденный ремонт	800 000
Итого переменных затрат	1 000 000

Исходя из таблицы 2.39 переменные затраты на первый год составляют 1 млн. рублей. На основании вышеперечисленных расчетов необходимо рассмотреть данные для анализа эффективности капитальных вложений.

Объем производимой продукции будет расти с каждым годом от 1 000 000 продуктов в год. Переменные затраты будут неизменными, а постоянные затраты будут изменяться в такой же пропорции как изменяется ожидаемый выпуск продукции. Расчеты представлены в таблице 2.40.

Таблица 2.40

Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений по проекту

Показатели	Значение показателей по годам				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Ожидаемый выпуск продукции в году.	1 000 000	1 500 000	2 500 000	3 000 000	3 300 000
Выручка, руб.	20 000 000	35 000 000	57 800 000	70 000 000	900 000 000
Переменные затраты за год, руб.	1 000 000	1 500 000	2 500 000	3 000 000	3 300 000
Постоянные затраты за год, руб.	18 901 000	18 901 000	18 901 000	18 901 000	18 901 000
Проектная дисконтная ставка, %	20	20	20	20	20
Себестоимость продукции, руб.	19 901 000	20 401 000	21 401 000	21 901 000	22 201 000
Прибыль до налогообложения, руб.	99 000	14 599 000	36 399 000	48 099 000	877 799 000
Ставка налога на прибыль, %	19	19	19	19	19
Чистая прибыль, руб.	80 190	11 825 190	29 483 190	38 960 190	711 017 190
Чистые денежные потоки, руб.	80 190	11 825 190	29 483 190	38 960 190	711 017 190

С помощью таблицы 2.40 оценим эффективность капитальных вложений в мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия. Расчет представлен в таблице 2.41.

Таблица 2.41

Анализ эффективности капитальных вложений

Год	Начальные Инвестиционные затраты и чистые денежные потоки, руб.	Дисконтный множитель при ставке 20 %	Современная стоимость руб.
0	- 9 720 000	1	-9 720 000
1	80 190	0,885	66 825
2	11 825 190	0,783	8 211 937,50
3	29 483 190	0,693	17 062 031,25
4	38 960 190	0,613	18 788 671,88
5	711 017 190	0,543	285 741 861,98
PV			320 151 327,6

Из таблицы 2.40 и 2.41 следует, что срок окупаемости проекта (PP) равен одному году. Чистый приведенный эффект (NPV) выражают разницей между приведенными к настоящей стоимости суммой чистых денежных потоков за период эксплуатации проекта и суммой инвестированных в его реализацию средств:

$$NPV = PV - IC, \quad (2.1)$$

где PV – настоящая стоимость денежных поступлений от проекта после дисконтирования и IC – сумма инвестиций, направленных на реализацию проекта.

- PV = 320 151 327,6 рублей;

- IC = 9 720 000 + 4*(720 000 + 500 000) = 14 600 000 рублей;

- NPV = 305 551 327,6 рублей.

Индекс рентабельности инвестиций (PI) рассчитывается как отношение чистой текущей стоимости денежного притока к первоначальным инвестициям – $320\,151\,327,6 / 9\,720\,000 = 32,94$, то есть на 1 рубль инвестированного капитала приходится 32,94 рублей прибыли. В соответствии с условиями индекса рентабельности:

- $PI < 1$, то проект следует отвергнуть;
- $PI = 1$, то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.
- $PI > 1$ – проект следует принять.

В данном случае, $32,94 > 1$, индекс рентабельности больше 1, т.е. с одного вложенного рубля предприятие получит 32 рубля 94 копейки прибыли, следовательно, проект следует принять.

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод, о том что предлагаемый в работе проект окупится за один год, в следствие чего будет приносить наибольшую прибыльность исследуемому предприятию.

Следовательно, конкурентоспособностью обладают те предприятия, которые комбинируют новые производственные технологии, развивают информационные и коммуникационные технологии и службы для ведения хозяйственной деятельности. Таким образом, предприятию «Tierra Verde» для повышения своего потенциала конкурентоспособности целесообразно провести изменения в организационной, информационной и инновационной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы потенциала конкурентоспособности, которые далее отражались в моей работе на деятельности малых предприятий.

В первой части первой главы было рассмотрено экономическое содержание потенциала конкурентоспособности предприятия. Итак, предприятие, которое не только может оплатить свои обязательства, но и получает помимо прибыли является конкурентоспособным на определенном рынке. Но чтобы обладать конкурентоспособностью, необходимо иметь привлекательность у покупателей, то есть либо относительно малую цену за продукт или же лучшие качества и свойства продукта. Для увеличения потенциала конкурентоспособности развивается сфера деятельности предприятия и снижаются переменные затраты путем подписания длительных договоров с поставщиками, расширяется разнообразие производимых товаров, вводятся know-how технологии.

Во второй части первой главы была рассмотрена экономическая сущность малых предприятий. На примере различных экономически развитых государств и России приведены различия по числу работников на предприятии и по объему собственного капитала, а также затем рассмотрено различие между количеством работников и торговым оборотом в различных отраслях: промышленной, ремесленной, розничной торговли, службами и свободными профессиями. Малые предприятия играют огромную роль в экономической сфере, они уменьшают ценовое давление на покупателя, то есть покупатель выберет такой товар какой хочет и за приемлимую цену. Данные предприятия поддерживают совершенную конкуренцию на рынке и более легкое вхождение на рынок иных малых предпринимательских субъектов.

Проблемой малых предприятий является то, что большинство предприятий разоряется из-за недостаточной привлекательности продукции или из-за легкой заменяемости более дешевыми товарами, также неразвитого маркетинга в фирме

или из-за неправильного управления фирмой. Малые предпринимательские субъекты не имеют возможности в длительном времени иметь конкурентоспособность и прибыльность, так как изменения в технологическом обществе проходят быстро, организациям ничего не остается кроме одного выхода, как – развиваться до средних и больших размеров.

В последней части первой главы были выявлены основные пути по повышению конкурентоспособности предприятий. В ней говорится, о том как лучше организовать деятельность в предприятии, как улучшить коммуникацию в фирме, также использованы теоретические основы микроэкономики, для понимания того от чего зависит трудоспособность и мотивация человека, от чего зависит производительность и доход фирмы.

Прогрессивность и развитие фирмы зависит главное от организации состава деятельности, которое далее повышает конкурентный потенциал, развивает фирмы для будущих поставленных планов и инноваторских технологических изменений, помогает расширяться деятельности предприятия.

Во второй главе был рассмотрен анализ деятельности предприятия «Tierra Verde». В первой части рассмотрена структура организационно-экономического отдела, функции предприятия, распределен персонал по возрасту и образованию, затем изучена история предприятия и производимая продукция. На конец данной части рассмотрены конкуренты и их продукция, далее сопоставленные по цене товары. Проанализировав товары и продукцию, можно сказать что в настоящее время существует множество натуральных заменителей товаров, ВЮ-продуктов, то есть потенциальных конкурентов фирмы «Tierra Verde» на местном и внешнем рынке. Так как спрос на данные товары невысокий, предприниматели должны ограничивать количество производимых продуктов или развивать маркетинг и рекламу или снизить расходы предприятия путем его расширения и описания различных длительных договоров с поставщиками.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия «Tierra Verde» во второй части второй главы показал то, что предприятие имеет потенциал к развитию

производства, то есть за 2014-2016 года наблюдается рост средств вложенных в основные средства, в нефинансовый рабочий капитал, чистый рабочий капитал. Сопоставление групп активов и пассивов показало, что предприятие вкладывает по большей части заемный капитал в собственные средства, что может отразиться на ее устойчивости. Показатели ликвидности указали на низкую платежеспособность фирмы, но возможность выплатить все долги при прекращении функционирования фирмы. Анализ коэффициентов финансовой устойчивости показал то, что вкладывать инвестиционные средства в предприятия неэффективно для инвестора за период 2014-2016 годов. Последний показатель деловой активности указал на рациональность и эффективность использования производственных мощностей предприятия. В заключении можно по данной части сказать, что предприятие хоть и не имеет множество основных средств, но умеет рационально использовать заемные средства, которые в дальнейшем принесут больший доход, чем от собственных средств.

Последней частью выпускной квалификационной работы является экономическое обоснование проекта повышения потенциала конкурентоспособности предприятия «Tierra Verde». С самого начала говорится о невозможности введения новых технологий в предприятие, их плюсы и минусы. Путем перемещения склада, расширится производственное помещение. Затем произойдет вложение средств в рабочий персонал и в информационные и коммуникационные технологии на предприятии, а также произойдет налаживание общения с различными иностранными фирмами. С помощью анализа эффективности капитальных вложений в проект по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия «Tierra Verde» выявилось то, что окупаемость проекта составляет 1 год.

ИСТОЧНИКИ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 23.11.2009 № 261-ФЗ (в ред. от 13.07.2015) / Правовой сервер Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (Дата обращения: 15.04.2017)/
2. Камаев В.Д. Экономическая теория: краткий курс : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" и экономическим специальностям / В. Д. Камаев, М. З. Ильчиков, Т. А. Борисовская; рец.: С.С. Ильин, Г.А. Куторжевский. – 4-е изд., стер. – М.: КноРус, 2015. – 382 с.
3. Константинов, В. В. Методологические основы психологии. Завтра экзамен / В. В. Константинов. – Санкт Петербург: Питер, 2016.
4. Корельский В. Ф., Гаврилов Р. В. Биржевой словарь / В. Ф. Корельский: В 2 т.-М., 2015.
5. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
6. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник для учащихся средних специальных учебных заведений по спец.: "Бухгалтерский учет, анализ и контроль", "Экономика и управление персоналом" / Г. В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 378 с.
7. Фомченкова Л.В., Длин М.И. Конкурентный потенциал – основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Российское предпринимательство. – 2014. – №1 (61). – с. 66-71
8. Bischof, A a K. Porady: pruvodce pro organizatory, vedouci a účastníky porad / A. Bischof. – Praha: Grada publishing, a.s., 2013.
9. Fuchs, K. a P. Tuleja. Zaklady ekonomie / K. Fuchs. – 2. upr. vydani. – Praha: Ekopress, 2015. – 347 s.

10. Gerber, M. E. Podnikatelský mýtus: proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014, 223 s.
11. Hindls, R., S. Hronova a R. Holman. Ekonomický slovník / R. Holman. – Praha: C.H. Beck, 2013. – 519 s.
12. Kocmanova, A. Ekonomické řízení podniku: učebnice / Alena Kocmanova. – Praha: Linde Praha, 2013. – 358 s.
13. Korab V. a V. Bumberova. Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia / V. Korab. – 4 vydání, přepracované. – Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. – 90 s.
14. Kucerova, V. Makroekonomie 1: Studijní text pro denní a kombinovanou formu studia bakalářských studijních programů / V. Kucerova. – Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. – 126 s.
15. Laufer, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí / H. Laufer. – Praha: Grada Publishing, a.s., 2014.
16. Lednický, V. a J. Vanek. Kooperativní struktury malých a středních podniků / V. Lednický– Opava: Slezská univerzita, 2014.
17. Macalková, L. Mikroekonomie: základní kurs / L. Macalková. – 11. vydání, přepracované. – Slaný: Melandrium, 2016. – 275 s.
18. Mikolas, Z. J. Piterková a M. Tvrđiková. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. V Praze: C.H. Beck, 2014, xix, 338 s.
19. Mikolas, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2015, 198 s.
20. Mikolas, Z., Stverková, H. Dilemata konkurenceschopnosti MSP v ČR na počátku třetího tisíciletí. Hledání nové Evropy mezinárodní konference. Jakost pro život / Z. Mikolas. – Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2016.
21. Palan, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník / Z. Palan. – Praha: Academia, 2013. – 280 s.
22. Pelc, V. Encyklopedický slovník podnikatele / V. Pelc. – Praha: Grada, 2015. – 332 s.

23. Pestova, S. a M. Potport. Slovník ekonomických pojmů pro střední školy a veřejnost / S. Pestova. – Praha: Fortuna, 2014. – 102 s.
24. Plamínek, J. Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie / J. Plamínek. – Praha: Grada publishing, a.s., 2015.
25. Porter, M. E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet i nadprůměrný výkon) / M. Porter. – . Praha: Victoria Publishing, 2013.
26. Samuelson, P. A. a W. D. Nordhaus. Ekonomie / P. A. Samuelson. – 18. vydání. – Praha: NS Svoboda, 2007. – 775 s.
27. Škapa, S. Mikroekonomie I / S. Škapa. – 3. vydání, přepracované. – Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2016. – 140 s.
28. Šojka, M. a B. Konečný. Malá encyklopedie moderní ekonomie / M. Šojka. – 3. dopl. vydání. – Praha: Libri, 2015. – 271 s.
29. Štyblo, J. Leadership: realita nebo vize / J. Štyblo. – Praha: Professional Publishing, 2014. – 163 s.
30. Šynek, M. a E. Kislíngerová. Podniková ekonomika / M. Šynek. – 6. přepracované. a doplněné vydání. – Praha: C.H. Beck, 2015. – 526 s.
31. Veber, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita / J. Veber. – 2. aktualiz. vydání. – Praha: Management press, 2014. – 734 s.
32. Vronský, J. Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci / J. Vronský. – Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. – 197 s.
33. Zak, M. Velká ekonomická encyklopedie / M. Zak. – 2. rozš. vyd. Praha: Linde, 2014. – 887 s.
34. Zich, R. Strategický rozvoj konkurenceschopnosti podniku = Strategic development of competitiveness of company: zkrácená verze habilitační práce.: Ph. D ekonomika a řízení / R. Zich. – Brno: VUTIUM, 2014. – 34 s.
35. Анализ финансового состояния предприятия [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.newreferat.com/ref-2607-5.html>
36. Глоссарий [Электронный Ресурс]. – 2015. – Режим доступа: <https://kontur.ru/expert/glossary> (Дата обращения 10.03.2017).

37. Грицунова С.В., Лотарева К.М. Развитие малого предпринимательства в России // Интернет-журнал: «Мир науки». – 2015. – Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/07KMN215.pdf> (Дата обращения 1.04.2017).
38. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://biodegradable.biz/> (Дата обращения 19.04.2017).
39. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.biooo.cz/> (Дата обращения 19.04.2017).
40. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.finclub.cz/> (Дата обращения 19.04.2017).
41. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.prozdravi.cz/ekodrogerie/> (Дата обращения 19.04.2017).
42. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.frosch-eko.cz/> (Дата обращения 19.04.2017).
43. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.ecover.com/global/about-us/> (Дата обращения 19.04.2017).
44. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.baktoma.eu/> (Дата обращения 19.04.2017).
45. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.dumecko.cz/> (Дата обращения 19.04.2017).
46. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.euronabycerny.com/o-spolecnosti> (Дата обращения 19.04.2017).
47. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.almawin.cz/> (Дата обращения 21.04.2017).
48. Интернет-магазин [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.planetpure.com/english/> (Дата обращения 19.04.2017).
49. Ликвидность [Электронный Ресурс]. – 2015. – Режим доступа: <http://betafinance.ru/education/analiz-likvidnosti.html> (Дата обращения 11.03.2017).
50. Финансовый анализ [Электронный Ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://1fin.ru/> (Дата обращения 19.04.2017).

51. Management mania. Онлайн-справочник. [Электронный Ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investic> (Дата обращения: 20.12.2016).

ПРИЛОЖЕНИЯ