

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

БЕРЕЗИНА ТАТЬЯНА ОЛЕГОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «КЛАССИК-ДЕНТ»

Студент

(Т. О. Березина)

Руководитель

(К. Ю. Лобков)

Консультанты:

Нормоконтроль

(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

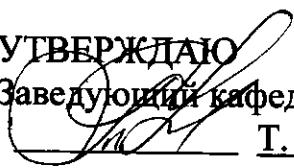
Т.В. Дубровская

«18» 06 2019.

Красноярск – 2019

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
  
T. V. Дубровская  
подпись  
И.О. Фамилия  
«16» 04 2019 г.

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу

Студенту Береников Матвей Олегович  
направления 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Разработка мероприятий по  
новомуению конкуренции способом «РП. Бизнес-  
тест»

Утверждена приказом по институту от 17 апреля 2019 № 40/1-40

2. Срок сдачи работы 14 июня 2019 г.

3. Содержание пояснительной записки Введение

1. Изложение основ пр. управления конкуренциеспособостью

2. Анализ финансово - хозяйственной деятельности

3. Разработка мероприятий по новомуению конкуренциеспособности

4. Консультанты по разделам работы Ирина Кондратова - В. В. Петрова

5. График выполнения Введение, 1 глава - 16.04.19 - 30.04.19

2 глава - 16.04.19 - 11.05.19.

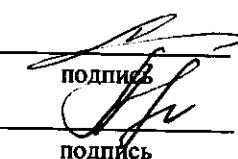
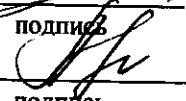
3 глава, заключение - 16.04.19 - 13.05.19

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР

Дата выдачи задания «16» апреля 2019 г. 14.06.19 - 30.06.19

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

Задание принял к исполнению

  
подпись  


К.О. Моба  
И.О. Фамилия  
М.О. Бережной  
И.О. Фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 81 с., иллюстраций 4, таблиц 38, источников 33, приложений 3.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, АНАЛИЗ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ,  
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, УГРОЗЫ, ВОЗМОЖНОСТИ,  
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, PEST-АНАЛИЗ, SWOT-АНАЛИЗ,  
ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ,  
ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ, ФИНАНСОВАЯ  
УСТОЙЧИВОСТЬ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
МЕРОПРИЯТИЙ

Цель работы – разработка и экономическое обоснование мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Классик-Дент».

Методы исследования – дедуктивный, сравнения и группировок, аналитические, статистические.

Систематизированы основные методики оценки и конкурентоспособности. Проведён анализ деятельности ООО «Классик-Дент». Разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ	
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ..... <i>b10</i>	7
1.1 Конкурентоспособность: понятия, характеристика, структура .....	7
1.2 Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность .....	10
1.3 Инструменты и методы оценки конкурентоспособности .....	13
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	21
2.2 Анализ финансовой деятельности .....	25
2.3 Анализ макро и микроокружения.....	42
2.4 Анализ конкурентоспособности .....	47
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ	
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....	58
3.1 Основные направления повышения конкурентоспособности .....	58
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современной экономике все большую актуальность приобретают вопросы, затрагивающие проблему повышения уровня конкурентоспособности современного предприятия, ведь проблема конкурентоспособности является насущной практически для каждого предприятия, функционирующего в современных условиях рыночной экономики.

Кардинальное повышение общей результативности предприятия и его эффективности обусловлено детальным рассмотрением определенных факторов, оказывающих влияние на конечный процесс формирования конкурентных преимуществ. Управление данным процессом предполагает учет и влияние на деятельность предприятия всех заинтересованных участников. Вместе с этим встаёт вопрос об адекватных и эффективных методах оценки конкурентоспособности предприятий и их продукции. Правильность выбора метода оценки напрямую зависит от понимания сути рассматриваемой категории – вот почему данная тема является актуальной.

Объектом исследования является ООО «Классик-дент», предмет исследования – конкурентоспособность данного предприятия.

Целью данной работы является разработка и экономическое обоснование мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Классик-дент».

Данная цель предполагает решение ряда задач.

1. Раскрыть понятие конкурентоспособности и дать ему характеристику.
2. Определить факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия.
3. Рассмотреть методы определения конкурентоспособности предприятия.
4. Дать организационную характеристику ООО «Классик-дент».
5. Провести бизнес-анализ предприятия ООО «Классик-дент».
6. Оценить конкурентоспособность предприятия ООО «Классик-дент».

7. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Классик-дент».

8. Оценить предложенные мероприятия.

В основе теоретической части исследованияложен дедуктивный метод посредством анализа различных положений и синтеза разных подходов к понятию «конкурентоспособность», в практической части – метод сравнения и группировок.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников, приложений. Работа включает 38 таблиц, 4 рисунка, выполнена на 81 машинописных листах.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## ОСНОВЫ

## УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1 Конкурентоспособность: понятия, характеристика, структура

Конкуренция и конкурентная борьба в настоящее время являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Рассматривая проблему конкурентоспособности предприятия, необходимо, в первую очередь, остановиться на ключевых понятиях.

Уяснение экономической природы конкуренции и содержательного наполнения ее понятия необходимо для выявления факторов, имеющих определяющее значение в конкурентной борьбе, что, в свою очередь, оказывает существенное воздействие на выбор технологий управления организациями.

Понятие «конкуренция» происходит от позднелатинского слова «concurritere» – «сталкиваться» [30]. Различные представления об экономической природе конкуренции формировались на протяжении нескольких веков. В экономической науке можно выделить три основных подхода к определению понятия «конкуренция»: поведенческий, структурный и функциональный. Согласно поведенческому подходу, конкуренция рассматривается как рыночный механизм свободного соперничества агентов в целях достижения лучшего, по сравнению с остальными участниками рынка, результата своей деятельности. В обозначенном контексте, конкуренция – это борьба субъектов хозяйственной деятельности за платежеспособный спрос, долю рынка и лучшие условия приложения капитала.

Вопросам конкурентоспособности принадлежит весьма большой удельный вес среди научных исследований как в российской экономике, так и за рубежом.

Теоретические основы рыночной конкуренции и конкурентоспособности разработаны в трудах А. Маршалла, М. Портера, Д. Рикардо, А. Смита. В дальнейшем развитие этой проблемы отразилось в работах отечественных ученых Г. Л. Азоева, О. В. Михайлова, Р. А. Фатхутдинова и др.

Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений. Это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке и потребителями по поводу формирования цен и объема спроса на рынке [10, с. 25].

Конкуренция является движущей силой развития общества. Она порождает лучшее использование способностей и знаний, совершенствование и разнообразие человеческих благ, рациональное поведение продавцов и покупателей как необходимое условие существования на рынке.

По мнению признанного специалиста по конкуренции М. Портера, конкурентоспособность определяется способностью постоянно развиваться: первоначально добиваться конкурентного преимущества, изменяя основу, на которой осуществляется конкуренция, а затем сохранять свое преимущество, постоянно совершенствуя продукт, способы производства и другие факторы, причем так быстро, чтобы конкуренты не смогли их догнать и перегнать [26, с. 12].

По мнению Филиппа Котлера, «конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [20, с. 248].

П. В. Забелин, Н. К. Моисеева определяют конкурентоспособность как способности приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса [14, с. 47].

Р. А. Фатхудинов определяет конкурентоспособность следующим образом: «это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [29, с. 36].

В этих условиях для любого товаропроизводителя главным фактором успеха становится его конкурентоспособность, т.е. способность опережать конкурента (соперника) в своем бизнесе.

По М. Х. Мескону конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику приспособления к условиям рыночной конкуренции [22, с. 50].

Л. В. Бурцева считает, что конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, выражающая отличия развития конкретного предприятия от развития других по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной [7, с. 25]. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику приспособления предприятия к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность предприятия, по мнению В. Д. Грибова, В. П. Грузинова [13, с. 28] — это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги).

В. Е. Хрудкий, И. В. Корнеева трактуют конкурентоспособность организации как способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг [31, с. 287].

Несмотря на различие в определениях, в общем случае термин «конкурентоспособность» определяется, как способность конкурировать, т.е. бороться или противостоять чему-либо.

И. Фаминский выделил нижеследующие понятия, которые связаны с термином «конкурентоспособность» [33, с. 42]:

- 1) относительность – проявляется в том, что товар, который конкурирует на одних рынках, в то же самое время будет абсолютно неконкурентоспособен на иных;
- 2) многовариантность – приводит к тому, что ряд исследователей понимают под конкурентоспособностью только некоторые технические аспекты отрасли, фирмы или продукции;
- 3) различие подходов к анализу и оценке конкурентоспособности на различных уровнях: уровни продукции, предприятий, отраслей, региона, а также страны в целом.

В качестве признаков конкурентоспособности промышленных предприятий возможно выделить следующие:

- 1) удовлетворение потребностей потребителей (клиентов) свойствами и характеристиками товара (в частности качеством и т.п.);
- 2) степень востребованности продукции организации также и на мировых рынках (помимо внутренних);
- 3) осуществление процесса формирования конкурентоспособности, который включает в себя потребителей, конкурентов и продукцию;
- 4) равнозначность (в контексте качества) различных категорий товара относительно конкурентоспособности.

Таким образом, допустимо утверждать, что конкурентоспособность выступает развивающейся экономической категорией.

## 1.2 Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность

Наиболее часто конкурентоспособность предприятия описывают с помощью перечня внутренних и внешних факторов производства.

А. А. Томпсон и А. Дж. Стриклэнд [28, с. 42] предлагают при определении конкурентоспособности предприятия учитывать следующие:

- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- инновационные возможности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

Дэвид Кревенс [21, с. 47] считает, что в основу конкурентоспособности предприятия нужно ставить ключевые компетенции, которые определяются конкурентными преимуществами, универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях) и сложностью дублирования. Он предлагает группировку компетенций (факторов) осуществлять согласно направленности функциональных процессов: внешние (направленные из внешнего окружения внутрь предприятия), внутренние (идущие изнутри предприятия) и двусторонние. Внешние процессы связывают предприятие с его окружением, обеспечивая обратную связь и формируя внешние связи. Внутренние процессы направлены на удовлетворение нужд потребителей.

Внешние процессы задают также направленность компетенциям предприятия, определяемым внутренними и двусторонними функциональными процессами. Рассматриваемые процессы характеризуются множеством компетенций (факторов). В данном подходе, определяющем конкурентоспособность предприятия, также не учтен персонал.

М. Портер [25, с. 69] определяет следующие конкурентные преимущества предприятия:

- принадлежность предприятия к определенной отрасли;
- использование конкурентных стратегий;
- цепочка создания стоимости продукции (картина издержек, потенциальные источники дифференциации).

Для предприятий, функционирующих сегодня, безусловно, важно использование конкурентных стратегий и четкое формирование цепочки стоимости продукции, но все эти факторы не функционируют сами по себе, без персонала. Принадлежность предприятия к определенной отрасли также не может являться фактором конкурентного преимущества. Чем успешнее развивается отрасль, тем конкуренция внутри отрасли выше.

В работе И. У. Зулькарнаева и Л. Р. Ильясовой [15, с. 18] всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, предлагается разделить на три группы:

- цели, которые ставит перед собой предприятие;
- ресурсы, которыми располагает предприятие;
- факторы внешней среды.

И. В. Иванова считает, что в рыночной экономике понятие конкурентоспособности является базовым для любого организации и должно рассматриваться на уровне предпринимательской структуры, уровне производства и уровне продукции (рис. 1.1) [16, с. 54].

Исследование, проведенное И. В. Ивановой, показало, что разные факторы конкурентоспособности по-разному влияют на уровень конкурентной борьбы, осуществляемой предпринимательской структурой. Причем важное место занимают факторы внешней составляющей конкурентоспособности, поскольку именно они предопределяют уровень потребительского отношения к предприятию и его продукции и уровень конкурентной борьбы на рынке. Другая группа факторов больше влияют на внутреннюю среду предпринимательской структуры, позволяя через них управлять конкурентоспособностью предпринимательской структуры в целом.

Данная зависимость потребовала систематизации этих факторов по степени влияния на уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры (таблица 1.1).

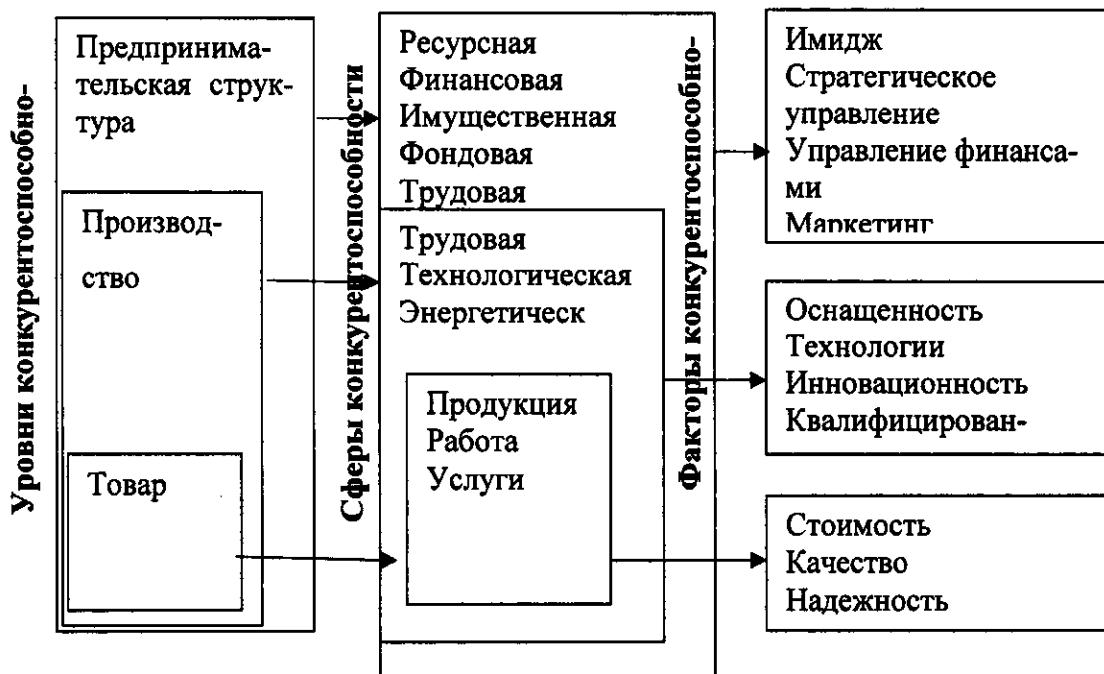


Рис. 1.1 – Уровни конкурентоспособности предпринимательской структуры

Таблица 1.1

Факторы по степени влияния на уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры

Среда существования факторов	Виды факторов	Факторы
Внешняя среда	Отношение с потребителями	Цена, качество, бренд, сервис, распространность, маркетинг
	Отношение с конкурентами	Доля рынка, географический охват, участие на фондовом рынке
	Отношение с государством	Поддержка государства, уровень лоббирования
Внутренняя среда	Предопределяющие конкурентное преимущество	Технологии, инновации, уровень затрат
	Обеспечивающие конкурентное преимущество	Управление финансами, кадровое обеспечение, управление активами

### 1.3 Инструменты и методы оценки конкурентоспособности

В теоретическом и практическом плане проблема оценки конкурентоспособности предприятий в условиях экономической нестабильности стоит очень-

остро. Однако в настоящее время общепринятая методика оценки конкурентоспособности предприятия отсутствует.

По мнению В. Н. Белкина, Н. А. Белкиной, Л. Б. Владыкиной [6, с. 144], каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех предприятий, работающих на однородном рынке, а для одного-двух:

- один подход к оценке учитывает резервы в использовании факторов производства (Р. А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов);
- другой — стоимость конкретных факторов производства в конкретной стране (А. Г. Бурда, В. В. Кочетов, Ю. К. Перский);
- третий — эффективность использования потенциала предприятия (И. Б. Гурков, П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндали);
- четвертый — эффективность производственно-сбытовой деятельности (Е. Млоток, Т. Нильсон);
- пятый — усилия в области повышения качества товаров (В. М. Мишин, А. В. Гличев) и т. д.

Существуют разные методики оценки конкурентоспособности предприятия И. С. Метелев [23, с. 47] систематизировал их в таблице 1.2.

Следует заметить, что использование только одного метода не дает адекватных оценок о состоянии субъекта предпринимательства и его потенциальных возможностях, поэтому для более точной и объективной оценки необходимо комбинировать существующие методы. Комбинированное применение аналитических и графических методов с учетом достоинств и недостатков различных подходов позволяет оценить реальное положение предприятия в конкурентном пространстве и ранжировать его относительно конкурентов. При этом возникает возможность представить конкурентоспособность фирмы как многофакторную величину, определить её состояние, опираясь на разные критерии, и оценить выбранные параметры в статике и динамике.

Таблица 1.2

Методы оценки конкурентоспособности субъекта предпринимательской деятельности

Наименование метода	Область и особенности применения
1	2
1. Общенаучные методы	
1.1. Дифференциальный метод	<p>Метод оценки конкурентоспособности, основанный на сопоставлении единичных параметров анализируемого и аналогового / эталонного субъекта предпринимательской деятельности.</p> <p>Использование данного подхода позволяет установить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– достигнут ли уровень параметров исследуемого субъекта параметров базового / эталонного;</li> <li>– по каким параметрам не достигнут;</li> <li>– какие из параметров существенного отличаются от аналога.</li> </ul>
1.2. Комплексный метод	<p>Метод оценки конкурентоспособности, основанный на применении групповых, интегральных, смешанных показателей.</p> <p>Оценка осуществляется путем сопоставления показателей анализируемого субъекта предпринимательской деятельности с аналогичными показателями эталона.</p> <p>Преимуществом данного метода является простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов, а основной недостаток заключается в неполной характеристике деятельности организации.</p>
2. Специализированные методы	
2.1. Аналитические методы	<p>К данной группе методов оценки конкурентоспособности предприятия относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– метод оценки конкурентоспособности предприятия через интегральный показатель,</li> <li>– оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли, оценка конкурентоспособности предприятия на основе теории эффективной конкуренции и т.д.</li> </ul> <p>Достоинства данной группы методов заключается в простоте расчетов при имеющейся информации, а также достаточно легком сравнении параметров анализируемого предприятия и образца-аналога.</p> <p>Недостатком данной группы методов является субъективное влияние на оценку со стороны экспертов, а также трудности, связанные с ограниченной доступностью необходимых данных о деятельности оцениваемого субъекта предпринимательской деятельности.</p>
	Данная группа методов включает в себя метод мозгового штурма, метод оценки конкурентоспособности продукции на основе уровня продаж и т.д.
2.3. Графические методы	<p>Позволяют наглядно продемонстрировать конкурентное положение субъекта предпринимательской деятельности по сравнению с конкурентами (многоугольник конкурентоспособности, метод круговых диаграмм, метод гистограмм и т.д.).</p> <p>Однако отсутствие точной количественной характеристики предприятий по заданным критериям ограничивает возможность применения данных методов.</p>

Однако использование одновременно всех методов нецелесообразно, так как это затруднит анализ из-за сложности, объемности и трудоемкости расчетов.

В процессе исследования теоретических основ конкурентоспособности предприятия многие авторы пришли к выводу, что наиболее объективную оценку можно получить при помощи методов комплексной оценки конкурентоспособности, основанных на выработке интегрального показателя конкурентоспособности и рейтинговая оценка конкурентоспособности.

Алгоритмы оценки в рамках каждого из методов представлены в таблице 1.3

Таблица 1.3

**Алгоритмы оценки конкурентоспособности предприятия**

Этап оценки	Наименование этапов	
	Цель	
	Оценка конкурентоспособности предприятия	Рейтинговая оценка конкурентоспособности
1	2	3
Сформулировать цель оценки		
2	Определить основные параметры для анализа, сформировать единичные показатели конкурентоспособности	
3	Выявить прямых конкурентов, собрать информацию об их деятельности в разрезе единичных показателей конкурентоспособности	
3а		Проанализировать основные параметры отчетной информации; исключить предприятия, не удовлетворяющие минимальным требованиям
4	Рассчитать единичные показатели конкурентоспособности анализируемых предприятий	
5	Произвести нормировку значений каждого единичного показателя	
5а	Проанализировать единичные показатели конкурентоспособности, сформулировать выводы о сильных и слабых сторонах предприятия	
6	Свести единичные показатели в групповые путем перемножения	
7	Применить к групповым показателям конкурентоспособности и показателю цикличности процедуру взвешивания	
8	Определить текущие показатели конкурентоспособности	

9	Определить уровень конкурентоспособности анализируемых предприятий	Исключить из рассмотрения предприятия, текущие показатели конкурентоспособности которых не удовлетворяют введенному ограничению
9а		Рассчитать рейтинговые показатели конкурентоспособности оставшихся предприятий и составить рейтинг конкурентоспособности
10	Проанализировать результат оценки и разработать управленческое решение	

Составление рейтинга конкурентоспособности организаций осуществляется в следующей последовательности [8, с. 24].

1. Сформировать перечень базовых факторов для каждой отдельной сферы конкурентоспособности – столбец 1 таблицы 1.4.

2. Дать оценку значимости каждого фактора конкурентоспособности организации (экспертным путем) по шкале от 0 до 1 (примерные значения: 0-0,2 – очень слабая значимость; 0,3-0,4 – слабая значимость; 0,5-0,6 – умеренная значимость; 0,7-0,8 – сильная значимость; 0,9-1,0 – очень сильная значимость) – столбец 2 таблицы 1.4. Сумма значений всех факторов конкурентоспособности должна составлять единицу.

3. Дать оценку важности проявления каждого фактора конкурентоспособности для исследуемой организации и для сравниваемых конкурентов по десятибалльной шкале от 1 до 10 (примерные значения: 1-2 – очень слабое проявление фактора; 3-4 – слабое проявление фактора; 5-6 – умеренное проявление фактора; 7-8 – сильное проявление фактора; 9-10 – очень сильное проявление фактора) – столбец 3 таблицы 3.3 (столбец 5 и другие столбцы конкурентов с название «Баллы»).

4. Дать комплексную оценку факторов конкурентоспособности организации путем перемножения значений оценок столбцов 2 и 3, таблицы 1.4 итоговая оценка фактора указывается в столбце 4 таблицы 1.4.

5. Дать комплексную оценку факторов конкурентов путем перемножения значений оценок столбцов 2 и 5, таблицы 1.4 итоговая оценка фактора указывается в столбце 6 таблицы 1.4 (столбец 5 и другие столбцы конкурентов с назва-

ние «Оценка»).

6. Определить итоговую оценку конкурентоспособности организации просуммировать значения всех факторов в столбце 4 таблицы 1.4, полученное значение указать в нижней строчке столбца 4 таблицы 1.4.

7. Определить итоговую оценку конкурентоспособности конкурентов просуммировать значения всех факторов в столбце 6 таблицы 1.4, полученное значение указать в нижней строчке столбца 6 таблицы 1.4 (столбец 6 и другие столбцы конкурентов с название «Оценка»).

8. Если итоговая сумма оценки конкурентоспособности организации в столбце 4 таблицы 1.4 больше значений итоговых сумм конкурентов в столбце 6 таблицы 1.4 (столбец 6 и другие столбцы конкурентов с название «Оценка»), значит конкурентные позиции организации сильные, если меньше, значит конкурентные позиции слабые.

Таблица 1.4

Оценка конкурентоспособности организации

Факторы	Удельный вес	Организация-объект исследования		Конкурент (1; N)	
		Балл	Оценка	Балл	Оценка
1	2	3	4	5	6
Организация и управление					
1. Фактор 1 ...					
2. Фактор 2 ...					
3. Фактор 3 ...					
4. Фактор 4 ...					
Маркетинг					
1. Фактор 1 ...					
2. Фактор 2 ...					
3. Фактор 3 ...					
4. Фактор 4 ...					
Финансы					
1. Фактор 1 ...					
2. Фактор 2 ...					
3. Фактор 3 ...					
4. Фактор 4 ...					
Производство					

1. Фактор 1 ...					
2. Фактор 2 ...					
3. Фактор 3 ...					
4. Фактор 4 ...					
ИТОГО	$\Sigma = 1,0$	X	$\Sigma =$	X	$\Sigma =$

Вместе с тем следует отметить основное ограничение метода рейтинговых оценок. Как уже отмечалось, полученная оценка является относительной, а не абсолютной. Полученные рейтинговые коэффициенты (баллы) не несут никакой количественной информации о состоянии бизнеса конкурентов. Следовательно, данный метод можно применять только для сравнения нескольких объектов оценки между собой и ни в коем случае для оценки конкурентоспособности отдельных организаций.

Исследование конкурентоспособности на основе множества показателей очень трудоемко (их число может составлять 50 и более) и не всегда позволяет сделать однозначный вывод. Возникает потребность в интегральной оценке конкурентоспособности организации. В настоящее время в экономике сформировался единый подход к выработке интегрального показателя оценки любого направления деятельности. С определенной поправкой он может быть применен и для интегральной оценки конкурентоспособности. Общий вид показателя (формула 1.1):

$$K = I_1 \times I_2 \times \dots \times I_n \quad (1.1)$$

где  $K$  - интегральный показатель конкурентоспособности;

$I_1; I_2; I_n$  - индексы изменения конкурентоспособности по тому или иному показателю,  $I = \text{показатель оцениваемого предприятия (1)} / \text{показатель базисного предприятия (0)}$ ;

$n$  - количество групп показателей (направлений оценки).

Если полученный интегральный показатель  $K = 1$ , то силы конкурентов равны, если  $K > 1$  то исследуемое предприятие в данный момент более конкурентоспособно, и если  $K < 1$ , то налицо преимущество конкурента.

В качестве базовой удобно применять показатели минимальные среди конкурентов. Преимущества предложенного метода заключаются в следующем [5, с. 15].

Во-первых, он позволяет проводить оценку комплексно, учитывая важнейшие аспекты деятельности предприятий. Во-вторых, в основе расчета интегрального показателя конкурентоспособности лежит сравнение по каждому единичному показателю с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по всем сравниваемым параметрам, что обуславливает объективность оценки. В-третьих, результат оценки имеет количественное выражение, имеющее однозначную трактовку.

## **2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КЛАССИК-ДЕНТ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Классик-Дент»**

Общество с ограниченной ответственностью «Классик-Дент» – современная стоматологическая клиника, специализирующаяся на современной диагностике и лечении.

ООО «Классик-Дент» является юридическим лицом, его правовое положение определяется Гражданским Кодексом РФ и Уставом.

Компания ООО «Классик-Дент» находится по юридическому адресу Красноярский край, город Красноярск, улица Ястынская, 13.

Основная цель деятельности ООО «Классик-Дент» – извлечение прибыли.

Предметом деятельности ООО «Классик-Дент» является:

- оказание неотложной стоматологической помощи при острых состояниях и обострениях хронических заболеваний;
- диагностика, лечение и профилактика заболеваний челюстно-лицевой области;
- экспертно-консультативная помощь населению.

Для достижения поставленной цели ООО «Классик-Дент» осуществляет следующие виды деятельности:

- осуществление медицинской деятельности;
- врачебная практика;
- стоматологическая практика;
- прочая деятельность по охране здоровья.

В своей деятельности ООО «Классик-Дент» придерживается следующих принципов работы.

1. Диагностика на первом месте.

Мы смотрим на здоровье зубов в контексте единого организма. Поэтому, мы ставим диагноз и назначаем лечение только после качественной и максимально полной диагностики;

- осмотр.
- КТ (компьютерная томография);
- при необходимости — консультации у врачей общего профиля (ЛОР, эндокринолог и т.д.) для согласования параллельных лечебных мероприятий.

## 2. Комплексный план лечения.

Мы предлагаем пациентам только эффективное лечение с учетом полного восстановления стоматологического здоровья, которое может быть для него в данный момент. Мы составляем комплексные планы лечения. Пациент - главный партнер в лечении

## 3. Сохранить, то, что дала природа.

В любом лечении мы стараемся максимально сохранить зубы и его ткани. Мы выбираем щадящие методики лечения и проводим зубосохраняющие операции.

## 4. Пациент - главный партнер в лечении.

Мы гарантируем уровень квалификации специалистов, качественные материалы и стандарты исполнения методик лечения, чтобы устраниć заболевание, предотвратить его развитие. Сохранить достигнутый результат можно только при условии соблюдения всех рекомендаций доктора и заботы о своем здоровье в целом. Ваше здоровье — совместная работа стоматолога и пациента.

## 5. Понятные консультации.

Мы поддерживаем стремление своих пациентов быть здоровым и владеть всей информацией о своем лечении. Мы готовы ответить на любые вопросы и проводим самые полные консультации. Наши пациенты знают о стоматологии в разы больше, чем кто-либо.

## 6. Командная работа.

Успешное лечения — это командная работа. В 70% случаев нашей практики для достижения наилучшего результата пациент проходит лечение у не-

скольких докторов (стоматолог - терапевт, стоматолог - ортопед и т.д.). Только сплочённая работа всех докторов гарантирует успешный результат.

#### **7. Соблюдение законов эстетики.**

Нам важно, чтобы после лечения ничего не мешало вам жить полной жизнью, и открыто улыбаться. Добиться этого можно только при соблюдении законов эстетики в реставрации зубов. Осуществляя какие-либо работы мы учитываем не только функциональность зуба, но и пол, возраст, форму лица, зубов, цвет кожи и другие характеристики, необходимые для художественного воссоздания эстетики зуба.

#### **8. Соблюдение стандартов лечения и безопасности приема.**

Для этого у нас есть собственное стерилизационное отделение, тщательный контроль за чистотой и стерильностью оборудования и инструментов, пятиэтапная система очистки воды, выполнение всех программ защиты от инфекций.

#### **9. Комфорт и удобство для пациента.**

Поход к доктору всегда заставляет человека внутренне собраться, а для многих, это и вовсе не самый приятный процесс. Мы постарались в нашем центре все устроить таким образом, чтобы перед приемом и после него, у пациентов была возможность хотя бы чуть-чуть расслабиться. Чистота линий и элегантность каждой детали нашего интерьера позволяет набраться света и теплоты, а доброе отношение персонала клиники и возможность выпить чашечку чая, настраивает человека на внутреннюю гармонию. Нам важно чтобы пациенту было комфортно.

#### **10. Современные технологии.**

применяемые в реставрации, протезировании, хирургии, позволяют нам постоянно совершенствовать функциональные свойства, эстетику и долговечность работ. В стоматологии могут быть выполнены любые стоматологические работы, в том числе и уникальные, исключительной сложности. Наш девиз — «Виртуозное исполнение». Каждая работа в центре — это сочетание функциональности и биологической эстетики.

## 11. Семейная клиника.

В нашем центре наблюдаются целыми семьями, наличие отдельной лицензии на проведение детского приема, два специализированных кабинета, четыре детских доктора — позволяют нам заявлять о статусе семейной клиники.

При оказании медицинских стоматологических услуг ООО «Классик-Дент» гарантирует:

- безопасность — обеспечивается строгим соблюдением всех этапов дезинфекции и стерилизации медицинских инструментов и медицинского оборудования (в клинике проводится комплекс санитарно-эпидемиологических мероприятий по программам «АнтиСпид», «АнтиГепатит»), а также использованием разрешенных к применению Минздравом РФ технологий и материалов, не утративших сроков годности на момент оказания услуги;
- предоставление полной, достоверной и доступной по форме информации о состоянии здоровья потребителя (пациента) с учетом его права и желания получать ее по добной воле;
- составление рекомендуемого (предлагаемого) плана лечения;
- оказание видов стоматологических услуг в соответствии с Лицензией;
- проведение лечения специалистами, имеющими сертификаты, подтверждающие право на осуществление данного вида медицинской деятельности;
- тщательное соблюдение технологий лечения, что предполагает профессиональную подготовку врачей, зубных техников и ассистентов;
- индивидуальный подбор анестетиков, что позволяет в максимальной степени исключить болевые ощущения, учитывая при этом возраст потребителя (пациента), его аллергологический статус, показатели общего здоровья и опыт лечения у стоматологов;
- мероприятия по устраниению и снижению степени осложнений, которые могут возникнуть в процессе или после оказания услуги;
- проведение контрольных осмотров — по показаниям, после сложного лечения или при необходимости упреждения нежелательных последствий;

- динамический контроль процесса и результатов оказания медицинской услуги;
- достижение показателей качества медицинской услуги и эстетических результатов (с учетом имеющихся в отечественной стоматологии стандартов, пожеланий пациента и объективных обстоятельств, выявленных врачом).

## 2.2 Анализ финансовой деятельности ООО «Классик-Дент»

Рассмотрим основные технико-экономические показатели предприятия (таблица 2.1).

Анализ таблицы 2.1 выявил рост технико-экономических показателей в ООО «Классик-Дент».

На протяжении всего анализируемого периода с 2014 по 2018 гг. на предприятии наблюдается рост выручки от продаж. За весь период выручка от продаж увеличилась на 252,57%, а в отчетном – на 23,54%. Чистая прибыль предприятия тоже растет ежегодно – за весь анализируемый период прирост составил 757,60 тыс. руб. (473,5%), однако в отчетном периоде чистая прибыль выросла не так ощутимо – лишь на 6,9%.

Отрицательным моментом является тот факт, что в 2018 году темпы роста себестоимости (127,67%) превышают темпы роста выручки от реализации (23,54%), в результате чего в 2018 году наблюдается снижение рентабельности продаж

Таблица 2.1

## Основные технико-экономические показатели ООО «Классик-Дент»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение		Темп роста, %	
						2018-2014	2018-2017	2018/2014	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от продажи товаров, продукции, услуг, тыс. руб.	1478,00	1634,00	3784,00	4218,00	5211,00	3733,00	993,00	352,57	123,54
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	1158,00	1128,00	2747,00	3101,00	3959,00	2801,00	858,00	341,88	127,67
Прибыль от продаж, тыс. руб.	320,00	506,00	1037,00	1117,00	1252,00	932,00	135,00	391,25	112,09
Чистая прибыль, тыс. руб.	160,00	232,80	532,00	858,40	917,60	757,60	59,20	573,50	106,90
Среднегодовая численность персонала, чел.	3	3	6	8	9	6,00	1,00	300,00	112,50
Фонд заработной платы персонала, тыс. руб.	606,78	606,78	1266,78	1806,78	2166,78	1560,00	360,00	357,09	119,92
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	16,86	16,86	17,59	18,82	20,06	3,21	1,24	119,03	106,60
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1904,00	1795,50	1692,00	1675,00	1655,50	-248,50	-19,50	86,95	98,84
Производительность труда, тыс. руб.	492,67	544,67	630,67	527,25	579,00	86,33	51,75	117,52	109,82
Фондоотдача, руб./руб.	0,78	0,91	2,24	2,52	3,15	2,37	0,63	405,49	125,00
Фондоемкость, руб./руб.	1,29	1,10	0,45	0,40	0,32	-0,97	-0,08	24,66	80,00
Фондовооруженность, тыс. руб./чел	634,67	598,50	282,00	209,38	183,94	-450,72	-25,43	28,98	87,85
Рентабельность продаж, %	21,65	30,97	27,40	26,48	24,03	2,38	-2,46		
Рентабельность основных производственных фондов, %	16,81	28,18	61,29	66,69	75,63	58,82	8,94		

На предприятии наблюдается рост численности персонала, если в 2014 году численность составляла 3 человека, то в 2018 году – уже 9 человек. Анализ показал, что трудовые ресурсы эффективно используются в ООО «Классик-Дент» на предприятии ежегодно наблюдается рост производительности труда – за исключением 2017 года. За весь анализируемый период производительность увеличилась на 17,52%.

Анализ эффективности использования основных ресурсов предприятия выявил недостаточную обеспеченность основными фондами – наблюдается ежегодное снижение стоимости основных средств предприятия с 1904,00 до 1655,50 тыс. руб. Однако, в связи с ростом выручки от реализации на предприятии выявлен рост эффективности использования основных средств предприятия – увеличение фондоотдачи с 0,78 руб./руб. в 2014 г. до 3,15 руб./руб. в 2018 г.

Далее проведем оценку финансового состояния предприятия.

Анализ финансового состояния начинается с общей оценки структуры средств хозяйствующего субъекта, изменения ее на конец отчетного периода в сравнении с началом по данным баланса (таблица 2.2.).

Анализ динамики актива баланса предприятия (таблица 2.2) выявил рост данного показателя на 1492 тыс. руб. за весь анализируемый период и на 987 тыс. руб. в 2018 г., что сигнализирует о росте экономического потенциала. Наиболее значительно за весь анализируемый период выросла сумма дебиторской задолженности – 1145 тыс. руб., тогда как больше всего сократилась сумма основных средств – 246 тыс. руб. В активе баланса предприятия на долю внеоборотных активов в 2018 году приходится менее 46,06% имущества предприятия, на долю оборотных активов – более 53%.

Таблица 2.2

## Анализ активов предприятия тыс. руб.

№ п/п	Показатель	Отклонение					Структура, %				
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г. 2014 г. 2017 г.	2014 г. 2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г. 2014 г. 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Внебиротные активы, в т.ч.:	1894	1697	1687	1663	1648	-246	-15	90,80	79,71	79,16
2.	- основные средства	1894	1697	1687	1663	1648	-246	-15	90,80	79,71	79,16
3.	Оборотные активы в т.ч.:	192	432	444	928	1930	1738	1002	9,20	20,29	20,84
4.	- запасы и затраты	58	94	116	224	308	250	84	2,78	4,42	5,44
5.	- дебиторская задолжен- ность	92	254	190	426	1237	1145	811	4,41	11,93	8,92
6.	- денежные средства	42	84	138	278	385	343	107	2,01	3,95	6,48
7.	Итого:	2086	2129	2131	2591	3578	1492	987	100,00	100,00	100,00
									100,00	100,00	0,00
									0,00	0,00	0,00

Таблица 2.3

Анализ источников формирования имущества предприятия тыс. руб.

№ п/п	Показатель	Структура, %									
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Капитал и резервы, в т.ч.:	241	473	1005	1864	2781	2541	918	11,54	22,23	47,18
2.	Уставный капитал	10	10	10	10	0	0	0	0,48	0,47	0,47
3.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	231	463	995	1854	2771	2541	918	11,06	21,76	46,71
4.	Итого собственный капитал	241	473	1005	1864	2781	2541	918	11,54	22,23	47,18
5.	Долгосрочные обязательства в т.ч.:	1194	1112	904	702	555	-639	-147	57,25	52,22	42,42
6.	Займы и кредиты	1194	1112	904	702	487	-707	-215	57,25	52,22	42,42
7.	Краткосрочные обязательства в т.ч.:	651	544	222	25	242	-409	217	31,21	25,55	10,42
8.	Займы и кредиты	373	325	75	11	0	-373	-11	17,88	15,26	3,52
9.	Кредиторская задолженность	278	219	147	14	242	-36	228	13,33	10,28	6,90
10.	Итого заемный капитал	1845	1656	1126	727	797	-1048	70	88,46	77,77	52,84
11.	Итого источников формирования имущества	2086	2129	2131	2591	3578	1493	988	100,00	100,00	100,00
12.	Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	7,67	3,50	1,12	0,39	0,29	-7,38	-0,10			

Анализ динамики и структуры актива баланса показал, что наибольший удельный вес (46,06%) в активе баланса в 2018 году занимают основные средства. На долю запасов приходится лишь 8,61%. Динамика удельного веса дебиторской задолженности в структуре активов баланса демонстрирует рост на протяжении всего анализируемого периода с 7414 тыс. руб. до 6502 тыс. руб. Если в 2014 году доля дебиторской задолженности – 4,41%, то в 2018 году на ее приходится 34,57%, что является отрицательным фактором.

Проведем анализ источников формирования имущества предприятия, анализ сведем в таблицу 2.3.

Анализ динамики источников формирования имущества предприятия (таблица 2.3) показал, что в отчетном периоде наблюдается рост суммы пассивов на 1492 тыс. руб. за весь анализируемый период и на 987 тыс. руб. в 2018 г. Это обстоятельство вызвано главным образом за счет роста суммы нераспределенной прибыли – за весь период данная статья баланса увеличилась на 2541 тыс. руб. – и снижения краткосрочных и долгосрочных обязательств на 409 тыс. руб. и 639 тыс. руб. соответственно. Основой удельный вес в источниках формирования имущества предприятия в 2018 году приходится на собственные средства – 77,73%.

Проведенный анализ собственного капитала показал, что в отчетном периоде сумма собственных источников формирования увеличилась на 2541 тыс. руб. Данное увеличение вызвано главным образом ростом нераспределенной прибыли на такую же сумму, что является положительным моментом и свидетельствует о росте суммы внутренних источником финансирования, которые можно направить на инвестиции. В структуре собственного капитала наибольший удельный вес приходится на долю нераспределенной прибыли – 99,6%, на уставной капитал приходится 0,4%.

Анализ динамики и структуры заемного капитала показал, что данная группа снизилась с 1845 тыс. руб. в 2014 году до 797 тыс. руб. в 2018 году. Данное снижение произошло за счет снижения сумм как краткосрочных, так и долгосрочных средств. В структуре заемных средств в 2018 году наибольший

удельный вес приходится на долгосрочные заемные средства, доля которых составляет 61,1%. На долю краткосрочных заемных средств приходится в 2018 году 30,36%. В структуре краткосрочных заемных средств 100% в приходится на кредиторскую задолженность, сумма которой в 2018 году резко увеличилась до 242 тыс. руб. относительно 14 тыс. руб. 2017 года. В структуре краткосрочных заемных средств в 2018 году отсутствуют кредиты и займы, тогда как в 2014 году их удельный вес составлял 57,29% от суммы краткосрочных заемных средств.

Значение коэффициента соотношения заемного и собственного капитала с 2017 года меньше единицы, что свидетельствует о получении независимости предприятия от заемных средств.

Проведем оценку финансовой устойчивости анализируемого предприятия, расчеты сведем в таблицу 2.4.

Анализ данных таблицы 2.4 показал, что предприятие в 2014-2015 гг. всего анализируемого периода находилось в неустойчивом финансовом положении, в 2016-2017 гг. – устойчивость приняла нормальное состояние, так как на предприятии образовался излишек собственных и долгосрочных заемных средств. В 2018 году предприятие вышло на абсолютную финансовую устойчивость в результате образования излишка собственных оборотных средств 825,4 тыс. руб.

Проведем расчет относительных показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия:

Коэффициент автономии (финансовой независимости):

$$Ka = \frac{CK}{A}, \quad (2.1)$$

где СК – собственный капитал;

А – активы.

Таблица 2.4

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия, тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Усл. обозн.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
								2018 г. от 2014 г.	2018 г. от 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Источники формирования собственных средств	СК	241	473	1005	1864	2781	2541	918
2	Внеоборотные активы	ВА	1894	1697	1687	1663	1648	-246	-15
3	Наличие собственных оборотных средств	СОС	-1653	-1224	-682	201	1133	2787	933
4	Долгосрочные обязательства	ДО	1194	1112	904	702	555	-639	-147
5	Наличие собственных и долгосрочных заемных средств	СД	-459	-112	222	903	1688	2148	786
6	Краткосрочные обязательства	КЗС	651	544	222	25	242	-409	217
7	Общая величина основных источников формирования: СД + КЗС.	ОИФ	192	432	444	928	1930	1739	1003
8	Общая величина запасов		3	58	94	116	224	308	250
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств: СОС +/- З.		3	-1711,4	-1317,6	-797,6	-23,2	825,4	2537
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных средств: СД - З.	+/- СД	-517,4	-205,6	106,4	678,8	1380,4	1898	701,6
11	Излишек (+) или недостаток (-) основных источников формирования:	+/- ОИФ	133,6	338,4	328,4	703,8	1622,4	1489	918,6
12	Финансовая устойчивость		[0;0;1]	[0;1;1]	[0;1;1]	[1;1;1]			

Коэффициент финансовой устойчивости:

$$K_y = \frac{CK + DO}{A}, \quad (2.2)$$

где ДО – долгосрочные обязательства.

Коэффициент финансовой зависимости:

$$K_3 = \frac{3K}{A}, \quad (2.3)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент финансирования:

$$K_f = \frac{CK}{3K} \quad (2.4)$$

Коэффициент инвестирования:

$$K_u = \frac{CK}{BA}, \quad (2.5)$$

где ВА – внеоборотные активы.

Коэффициент постоянного актива:

$$K_{na} = \frac{BA}{CK} \quad (2.6)$$

Коэффициент маневренности:

$$K_m = \frac{CK - BA}{CK} \quad (2.7)$$

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (КОСС):

$$K_{cosc} = \frac{CK - BA}{OA} \quad (2.8)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизированных средств:

$$K_{\text{смис}} = \frac{OA}{BA} \quad (2.9)$$

Финансовый рычаг (леверидж):

$$\Phi P = \frac{3K}{CK} \quad (2.10)$$

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости (таблица 2.5) подтвердил неустойчивое финансовое положение предприятия в период с 2014-2015 гг., на протяжении которого наблюдалось несоответствие нормативам всех относительных показателей финансовой устойчивости предприятия.

Значения показателей в 2017 -2018 гг. демонстрируют рост независимости предприятия от внешних источников финансирования; высокую степень финансовой стабильности предприятия.

На протяжении 2017-2018 гг. финансирование деятельности происходит за счет собственного капитала, в 2018 году удельный вес собственного капитала значительно превосходит заемный (коэффициент финансирования 3,49, финансовый ливеридж 0,29).

Таблица 2.5

## Расчет относительных показателей финансовой устойчивости предприятия

№	Показатель	Нормативное значение	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение	
								2018 г. от 2014 г.	2018 г. от 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Коэффициент автономии (финансовой независимости)	≥0,5	0,12	0,22	0,47	0,72	0,78	0,66	0,06
2	Коэффициент финансовой устойчивости	≥0,7	0,69	0,74	0,90	0,99	0,93	0,24	-0,06
3	Коэффициент финансовой зависимости	≤0,5	0,88	0,78	0,53	0,28	0,22	-0,66	-0,06
4	Коэффициент финансирования	≥1	0,130	0,286	0,893	2,564	3,490	3,36	0,926
5	Коэффициент инвестирования	≥1	0,127	0,279	0,596	1,121	1,688	1,56	0,567
6	Коэффициент постоянного актива	≤1	7,87	3,58	1,68	0,89	0,59	-7,28	-0,30
7	Коэффициент маневренности	0,5	-6,87	-2,58	-0,68	0,11	0,41	7,28	0,30
8	Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (КОСС)	0,1	-8,61	-2,83	-1,54	0,22	0,59	9,20	0,37
9	Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	0,10	0,25	0,26	0,56	1,17	1,07	0,61
10	Финансовый рычаг (leverilж)	≤1	7,67	3,50	1,12	0,39	0,29	-7,38	-0,10

Проведем анализ ликвидности баланса (таблица 2.6).

Анализ таблицы 2.6 показал, что баланс предприятия не в один из годов анализируемого периода не являлся абсолютно ликвидным.

В 2014-2015 гг. не выполнялось ни одно неравенство, в 2015 году – выполнялось только второе неравенство, в 2017-2018 гг. не выполняются условия только третьего неравенства.

Проведем анализ ликвидности предприятия. Расчеты сведем в таблицу 2.7.

Для этого рассчитаем следующие коэффициенты:

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{a.l.} = \frac{\text{ден. средства + краткосрочные фин.вложения}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (2.11)$$

Коэффициент срочной или быстрой ликвидности:

$$K_{b.l.} = \frac{\text{ден.средства + краткосрочные фин.вложения}}{\text{Краткосрочные кредиты и кред.задолженность}} \quad (2.12)$$

Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{m.l.} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (2.13)$$

Проведенная оценка показателей ликвидности (таблица 2.7) выявила, что предприятие в 2014-2015 гг. было неплатежеспособно, значение всех показателей ликвидности ниже нормативных. Постепенно шло выравнивание показателей ликвидности и в 2016 году предприятие добилось максимума ликвидности своего баланса. В 2018 году наблюдается резкое снижение всех показателей – коэффициент текущей ликвидности сократился с 37,12 до 7,98, абсолютной – с 11,12 до 1,59, а быстрой – с 28,16 до 6,7.

Таблица 2.6

Анализ ликвидности баланса тыс. руб.

№	Активы по степени ликвидности	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Пассивы по сроку погашения		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
							6	7					
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13
1	Абсолютно ликвидные активы (A <sub>1</sub> )	42	84	138	278	385	Наиболее срочные обязательства (П <sub>1</sub> )		278	219	147	14	242
2	Быстроализуемые активы (A <sub>2</sub> )	92	254	190	426	1237	Срочные пассивы (П <sub>2</sub> )		373	325	75	11	0
3	Среднореализуемые активы (A <sub>3</sub> )	58	94	116	224	308	Долгосрочные обязательства (П <sub>3</sub> )		1194	1112	904	702	555
4	Труднореализуемые активы (A <sub>4</sub> )	1894	1697	1687	1663	1648	Постоянные пассивы (П <sub>4</sub> )		241	473	1005	1864	2781

Таблица 2.7

Динамика коэффициентов ликвидности

№	Показатель	Нормативные ограничения	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
								2018 г. от 2014 г.	2018 г. от 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,4	0,06	0,15	0,62	11,12	1,59	1,53	-9,53
2	Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-1	0,21	0,62	1,48	28,16	6,70	6,50	-21,46
3	Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,29	0,79	2,00	37,12	7,98	7,68	-29,14

Но тем не менее предприятие имеет резервы для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности (1,59) свидетельствует о том, что предприятие в текущий момент может погасить всех свои долги за счет данных активов.

Деловую активность предприятия характеризуют показатели оборачиваемости предприятия. Коэффициенты оборачиваемости характеризуют скорость оборота тех или иных показателей в год, т.е. сколько необходимо совершить оборотов, для превращения вложенных средств в деньги. Данные коэффициенты могут быть выражены в днях, для этого обратную величину коэффициента оборачиваемости умножаем на 360 дней, данная величина покажет необходимое количество дней для превращения средств в деньги.

Проведем анализ деловой активности, расчеты сведем в таблицу 2.10.

Анализ деловой активности предприятия (таблица 2.10) выявил снижение всех показателей оборачиваемости за весь анализируемый период, за исключением коэффициента оборачиваемости активов и кредиторской задолженности, которые увеличились на 1 и 16 соответственно к 2018 году.

Наиболее значительно сократился коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости активов с 2016 года снижается с 0,92 в 2015 г. до 0,64 в 2017 г., что показывает снижение эффективности использования всех имеющихся ресурсов независимо от источников их образования.

Снижение коэффициента оборачиваемости оборотных активов с 2016 года с 8,52 до 2,70 показывает уменьшение скорости оборота всех оборотных средств предприятия.

Коэффициент оборачиваемости заемного капитала увеличивается с каждым годом, если в 2014 г. он составлял 0,80, то в 2018 г. он вырос до уровня 6,54, то есть на каждый рубль заемных средств количество реализованной продукции увеличивается, что расценивается как положительная тенденция.

Таблица 2.10

## Расчет деловой активности предприятия

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
						2014-2017	2018-2017
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Показатели обращаемости</b>							
Коэффициент обращаемости активов	0,71	0,77	1,78	1,63	1,46	1	-0,17
Коэффициент обращаемости оборотных активов	7,70	3,78	8,52	4,55	2,70	-5	-1,85
Коэффициент обращаемости заемного капитала	0,80	0,99	3,36	5,80	6,54	6	0,74
Коэффициент обращаемости собственного капитала	6,14	3,45	3,76	2,26	1,87	-4	-0,39
Коэффициент обращаемости кредиторской задолженности	5,32	7,46	25,74	301,29	21,53	16	-279,75
Коэффициент обращаемости дебиторской задолженности	16,07	6,43	19,92	9,90	4,21	-12	-5,69
Коэффициент обращаемости запасов	25,48	17,38	32,62	18,83	16,92	-9	-1,91
Период обращаемости активов	508,09	469,06	202,74	221,14	247,18	-261	26,05
Период обращаемости оборотных активов	46,77	95,18	42,24	79,20	133,33	87	54,13
Период обращаемости производственных запасов	14,13	20,71	11,04	19,12	21,28	7	2,16
Период обращаемости заемного капитала	449,39	364,85	107,12	62,05	55,06	-394	-6,99
Период обращаемости кредиторской задолженности	67,71	48,25	13,99	1,19	16,72	-51	15,52
Период обращаемости дебиторской задолженности	22,41	55,96	18,08	36,36	85,46	63	49,10
<b>Показатели рентабельности</b>							
Рентабельность продаж	21,65%	30,97%	27,40%	26,48%	24,03%	2,4%	-2,5%
Рентабельность затрат на продукцию	27,63%	44,86%	37,75%	36,02%	31,62%	4,0%	-4,4%
Рентабельность собственного капитала	66,50%	49,18%	52,91%	46,06%	32,99%	-33,5%	-13,1%
Рентабельность заемного капитала	10,84%	17,57%	59,06%	147,59%	143,91%	133,1%	-3,7%
Рентабельность активов	9,59%	13,67%	31,21%	41,41%	32,06%	22,5%	-9,4%

Резкое снижение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности в 2018 году с 301,29 до 21,53 свидетельствует о снижении скорости оплаты задолженности предприятием, а рост значения периода оборачиваемости кредиторской задолженности подтверждает это обстоятельство и говорит о том, что если в 2017 г. средний срок возврата долгов предприятия был равен 1,1 дням, то в 2017 году – уже 16,32 дням.

Снижение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности с 19,92 в 2016 г. до 4,21 в 2018 г. характеризует увеличение объема коммерческого кредита, предоставляемого покупателям.

Оценка деловой активности предприятия по соотношению темпов роста основных показателей: совокупных активов ( $T_{акт}$ ), объема продаж ( $T_{Урп}$ ) и прибыли от продаж( $T_{П}$ ) показала наличие положительной динамики развития организации и ухудшение его финансового состояния, так как темпы роста активов в 2018 году (171%) ниже темпов роста объема продаж (352%), которые в свою очередь ниже темпов роста прибыли (391%).

Анализ рентабельности (таблица 2.12) выявил рост всех показателей рентабельности на протяжении всего анализируемого периода за исключением рентабельности собственного капитала, который снизился на 33,5%.

Наиболее значительно увеличилась рентабельность заемного капитала – на 133,1%.

Однако, в 2018 году наблюдается снижение эффективности деятельности предприятия – снижение всех показателей рентабельности.

Снижение значения рентабельности активов с 41,41 до 32,06 свидетельствует о том, что если в 2017 году предприятие получало 41,41 руб. прибыли на 100 руб. активов, то в 2018 году величина прибыли уже 32,06 руб. на 100 руб. активов. Снижение рентабельности собственного капитала на 13,1% является отрицательной тенденцией и говорит о снижении эффективности использования инвестированных собственником средств с 46,06 руб. до 32,96 руб.. на 100 руб. собственного капитала. Снижение рентабельности заемного капитала свидетельствует о неэффективном использовании привлеченных средств.

Для оценки степени близости предприятия к банкротству и ее кредитоспособности широко используется факторная модель известного западного экономиста Альтмана, разработанная с помощью многомерного дискриминантного анализа.

Методику Альтмана рекомендуется рассматривать по отношению к крупным компаниям, так как для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала.

При оценке и вероятности банкротства предприятий воспользуемся интегрированным показателем, известным в международной практике анализа финансово-хозяйственной деятельности как Z-счет Альтмана.

Оценка вероятности банкротства предприятия сведем в таблицу 2.8.

Таблица 2.8

Оценка вероятности банкротства предприятия тыс. руб.

№	Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7
1	Прибыль до налогообложения (балансовая прибыль)	200	291	665	1 073	1 147
2	Выручка от продажи продукции, работ, услуг	1478	1634	3784	4218	5211
3	Уставный и добавочный капитал	10	10	10	10	10
4	Заемный капитал	1 845	1 656	1 126	727	797
5	Реинвестированная прибыль (нераспределенная)	231	463	995	1 854	2 771
6	Собственные оборотные средства	-1 653	-1 224	-682	201	1 133
7	Активы	2 086	2 129	2 131	2 591	3 578
8	Расчет коэффициентов:					
9	K1	0,10	0,14	0,31	0,41	0,32
10	K2	0,71	0,77	1,78	1,63	1,46
11	K3	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
12	K4	0,11	0,22	0,47	0,72	0,77
13	K5	-0,79	-0,57	-0,32	0,08	0,32
14	Индекс кредитоспособности	0,23	0,84	3,08	4,10	3,99

Оценим степень вероятности банкротства с использованием данных таблицы 2.9.

Таблица 2.9

## Степень вероятности банкротства

№	Значение «Z-счета»	Вероятность банкротства
1	2	3
1	1.8 и меньше	Очень высокая
2	от 1.81 до 2.7	Высокая
3	от 2.71 до 2.9	Существует возможность
4	3.0 и выше	Очень низкая

Проведенная оценка вероятности банкротства (таблица 2.8) по шкале Альтмана (таблица 2.9) показала, что если в 2014-2015 гг. вероятность банкротства оценивалась «очень высокая», то уже с 2016 года как «очень низкая».

### 2.3 Анализ макро и микроокружения ООО «Классик-Дент»

Анализ внешней среды организации предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения (среда косвенного воздействия) и микроокружения (среда прямого воздействия).

Проведем анализ макроокружения организации.

Анализ макроокружения организации предполагает изучение четырех основных сфер макросреды: политику, экономику, общество и технологию. Данный метод получил название PEST-анализ («policy» - политика; «economy» - экономика; «society» - общество; «technology» - технологии).

Анализ макроокружения организации ООО «Классик-Дент» сведем в таблицу 2.10.

Проведенный анализ макроокружения показал, что в целом макроокружение для организации неблагоприятное и дает основание пересмотреть целесообразность планирования развития фирмы в данной отрасли – итоговое значение суммы отрицательное и составляет -38,37.

Таблица 2.10

## Оценка воздействия факторов макроокружения на организацию

Сфера макроокружения	Событие/Фактор макроокружения	Важность влияния фактора («+»1 / «-»1)	Характер изменения фактора	Прогноз проявления фактора	Вероятность проявления фактора	Комплексная оценка фактора	Распределение факторов		
							О	Н	Т
Политика	2.	3	4	5	6	7	8	9	10
	1. Стабильность политики государства	10	«-»1	1	0,8	-8,00			-8,00
	2. Усиление государственного регулирования отрасли	9	«-»1	0,97	0,65	-5,67			-5,67
	3. Ужесточение законодательства в области медицины	10	«-»1	1,06	0,75	-7,95			-7,95
	4. Устойчивость политической власти	8	«+»1	1	0,85	6,80	6,80		
ИТОГО ПО СФЕРЕ ПОЛИТИКА:	5. Рост регулирования договорных отношений	6	«+»1	1,03	0,55	3,40	3,40		
			X	X	X	-1,43	6,8	3,40	-21,62
	1. Сокращение платежеспособности населения	9	«-»1	1,15	0,8	-8,28			-8,28
	2. Ужесточение налоговой политики	8	«-»1	1,12	0,45	-4,03			-4,03
	3. Рост цен на стоматологические услуги	8	«+»1	1,2	0,9	8,64	8,64		
Экономика	4. Уменьшение уровня коррупции	7	«+»1	0,9	0,5	3,15	3,15		
	5. Увеличение государственного финансирования отрасли	6	«-»1	0,94	0,7	-3,95	-3,95		
			X	X	X	-4,47	8,64	0,798	-12,31
	ИТОГО ПО СФЕРЕ ЭКОНОМИКА:								
	1. Рост численности населения	9	«+»1	0,8	0,8	5,76	5,76		
Общество	2. Рост требований населения к медицинскому сервису	8	«-»1	1,1	0,9	-7,92			-7,92
	3. Снижение уровня образования населения	6	«-»1	1	0,6	-3,60	-3,60		
	4. Рост уровня миграции населения	8	«-»1	0,95	0,5	-3,80	-3,80		

Окончание таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Уменьшение престижности медицинских профессий	9	«-»1	0,95	0,8	-6,84				-6,84
<b>ИТОГО ПО СФЕРЕ ОБЩЕСТВО:</b>		X	X	X	-16,40	5,76	-7,40	-14,76	
1. Внедрение новых технологий в стоматологию	10	«-»1	1,1	0,9	-9,90				-9,90
2. Предоставление новых стоматологических услуг	9	«-»1	1,2	0,8	-8,64				-8,64
3. Развитие коммуникаций и интернет-технологий	6	«+»1	1,02	0,6	3,67				3,67
4. Использование новых материалов	9	«+»1	1,15	0,85	8,80	8,80			
<b>ИТОГО ПО СФЕРЕ ТЕХНОЛОГИИ:</b>		X	X	X	-6,07	8,80	3,67	-18,54	
<b>ИТОГО ПО МАКРООБРАЖЕНИЮ:</b>		X	X	X	-38,37	30,00	-1,13	-67,24	

Результаты таблицы 2.10 позволили выделить наиболее существенные факторы макроокружения (таблица 2.11)

Таблица 2.11

Основные факторы макроокружения организаций

События/Факторы возможностей макроокружения (O) 1	Оценка 2	События/Факторы возможностей макроокружения (O) 3	Оценка 4
1. Внедрение новых технологий в стоматологии	-9,9	1. Рост численности населения	5,76
2. Предоставление новых стоматологических услуг	-8,64	2. Устойчивость политической власти	6,8
3. Сокращение платежеспособности населения	-8,28	3. Рост цен на стоматологические услуги	8,64
4. Стабильность политики государства	-8	4. Использование новых материалов	8,798
5. Ужесточение законодательства в области медицины	-7,95		
6. Рост требований населения к медицинскому сервису	-7,92		
7. Уменьшение престижности медицинских профессий	-6,84		

Отрицательным факторам, приведенным в первом столбце таблицы 2.11, организация должна уделить больше внимания с целью снижения их негативного воздействия на деятельность организации.

Положительным факторам, приведенным в третьем столбце таблицы 2.11, организация должна в большей степени использовать для развития своего бизнеса.

Проведем анализ микроокружения организации.

Анализ микроокружения организации предполагает изучение пяти основных сфер микросреды: потребители, конкуренты действующие, конкуренты потенциальные, поставщики, продукты-заменители. Данный метод получил название пять сил модели М. Портера.

Анализ микроокружения организации ООО «Классик-Дент» сведем в таблицу 2.12.

Таблица 2.12

## Оценка воздействия факторов микроокружения на организацию

Сфера микроокружания	Событие/Фактор микроокружения	Важность влияния фактора	Характер воздействия (+)/(-)	Прогноз изменения фактора	Вероятность проявления фактора	Комплексная оценка фактора		
						O	N	T
Потребители	1. Чувствительность клиента к цене	9	<>1	0,95	0,65			-8,91
	2. Наличие определенных требований к качеству товара/услуги	8	<>1	1,1	0,9			-4,94
	3. Обязательное наличие сервиса	9	<>1	1,1	0,7			-6,93
	4. Система бонусов, скидок	10	<>1	1,2	0,9			-10,80
	ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	0,00	0,00	-31,58
Конкуренты действующие	1. Увеличение количества конкурентов	9	<>1	1	0,7			-6,30
	2. Высокие темпы роста мощностей	6	<>1	0,95	0,5			-2,85
	3. Незначительные изменения по перемене профиля деятельности	7	<>1	0,95	0,45			-2,99
	4. Повышение качества оказываемых услуг	9	<>1	1,1	0,9			-8,91
	ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	0,00	0,00	-15,21
Конкуренты потенциальные	1. Вхождение крупных игроков	7	<>1	1	0,5			-3,50
	2. Известные бренды	7	<>1	1,05	0,7			-5,15
	3. Развитые каналы распределения товара	6	<>1	1,03	0,6			-3,71
	4. Доступ к дешевым ресурсам	9	<>1	1,2	0,5			-5,40
	ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	0,00	0,00	-10,55
Поставщики	1. Снижение стоимости поставляемого комплектующих и материалов	10	<+>1	0,8	0,7	5,60		
	2. Увеличение количества поставщиков	7	<+>1	0,95	0,8	5,32		
	3. Пунктуальность и обязательность, выполнение условий поставки товара	7	<+>1	0,9	0,7	4,41		
	4. Повышение качества поставляемых комплектующих материалов	10	<+>1	1,1	0,85	9,35		
	ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	24,68	0,00	0,00
Продукты-заменики	1. Низкая цена товара	7	<->1	0,9	0,3	-1,89		
	2. Доступные технологии производства товара	8	<->1	0,7	0,4	-2,24		
	3. Низкое качество продукта	5	<->1	1,1	0,5	-2,75		
	4. Доступность продукта	9	<->1	0,95	0,5	-4,28		
	ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	0,00	-6,88	-4,28
	ИТОГО ПО МИКРООКРУЖЕНИЮ:		X	X	X	24,68	-19,93	-61,41

Проведенный анализ микроокружения показал, что в целом микроокружение для организации неблагоприятное – итоговое значение суммы отрицательное и составляет -68,02.

Результаты таблицы 2.12 позволили выделить наиболее существенные факторы микроокружения (таблица 2.13)

Таблица 2.13

Основные факторы микроокружения организации

События/Факторы возможностей микроокружения (O)	Оценка	События/Факторы возможностей микроокружения (O)	Оценка
1	2	3	4
1. Система бонусов, скидок	-10,8	1. Повышение качества поставляемых комплектующих и материалов	9,35
2. Чувствительность клиента к цене	-8,91		
3. Повышения качества оказываемых услуг	-8,91		
4. Обязательное наличие сервиса	-6,93		
5. Увеличение количества конкурентов	-6,3		

Отрицательным факторам, приведенным в первом столбце таблицы 2.13, организация должна уделить больше внимания с целью снижения их негативного воздействия на деятельность организации. Положительным факторам, приведенным в третьем столбце таблицы 2.13, организация должна в большей степени использовать для развития своего бизнеса.

#### 2.4 Анализ конкурентоспособности ООО «Классик-Дент»

Проведем анализ конкурентоспособности предприятия. Сформируем стратегическую карту конкурентов. Оценка и сравнение конкурентной позиции проведем на основе карты стратегических групп. Определим важнейшие характеристики конкурентоспособности. Наиболее важными из них можно выделить:

- уровень цен;
- ассортимент стоматологических услуг;

- сервис, обслуживание.

На основании выделенных характеристик конкурентоспособности сформируем координатную карту конкурентоспособности на координатной плоскости (рисунки 2.1, 2.2 и 2.3):

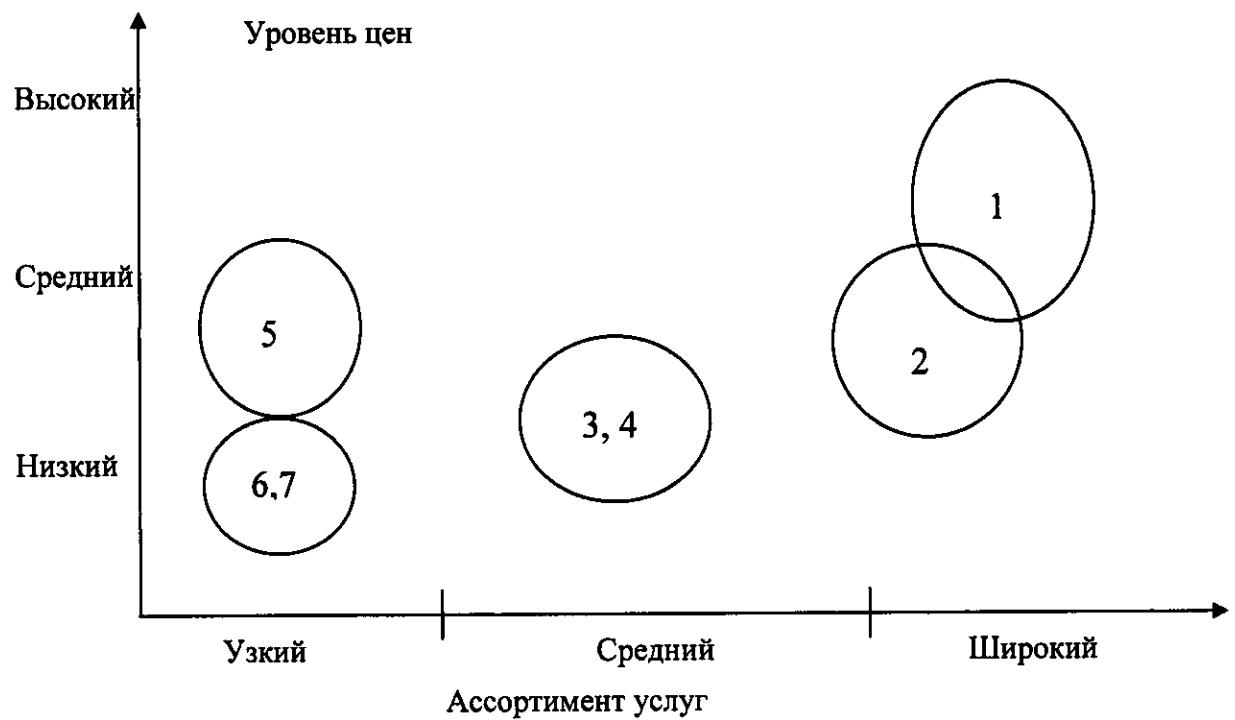


Рис. 2.1 – Определение стратегической группы конкурентов (цена-ассортимент)

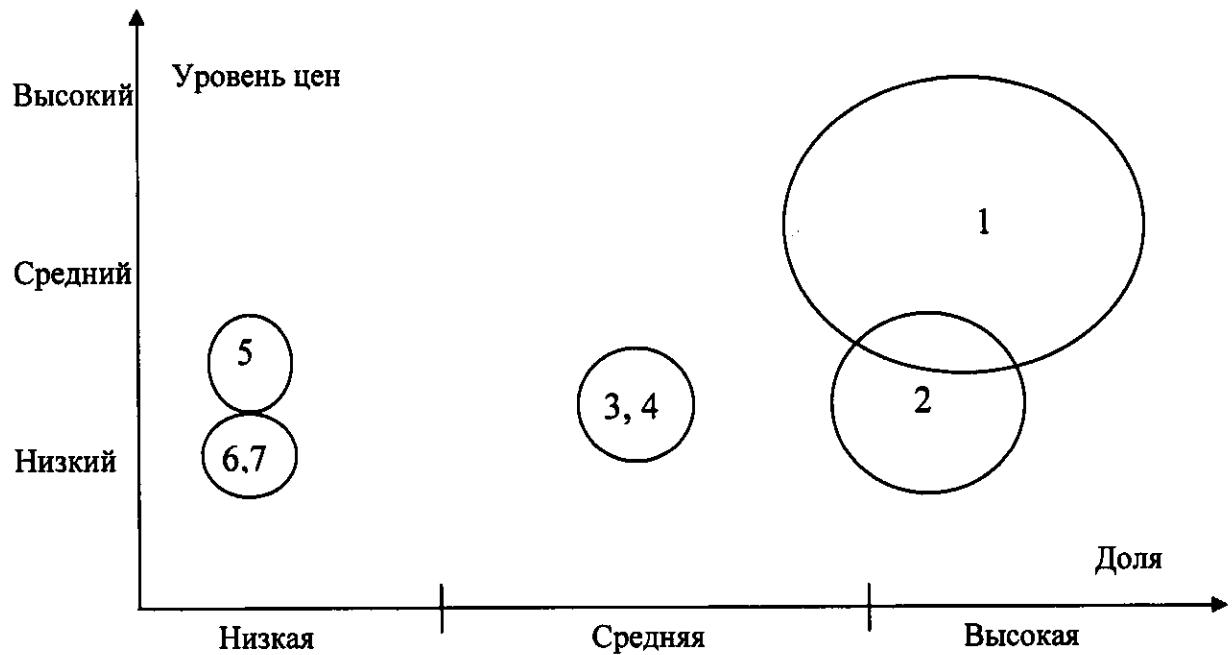


Рис. 2.2 – Определение стратегической группы конкурентов (цена-доля рынка)

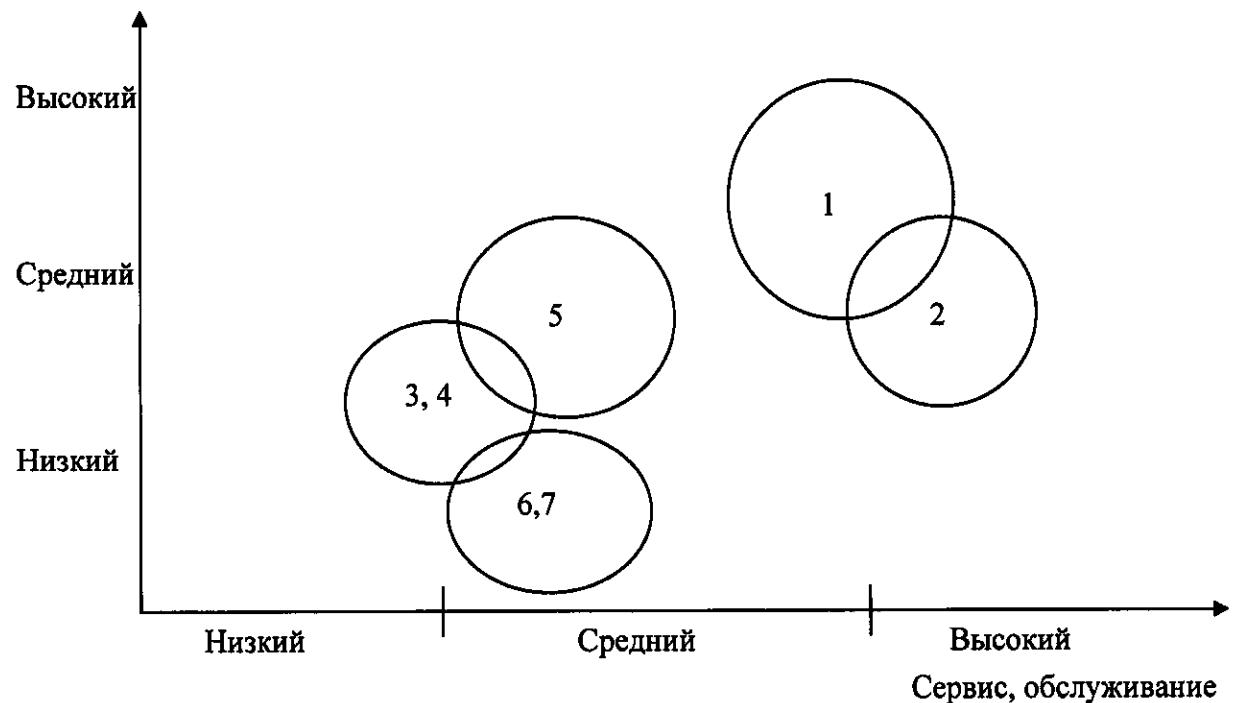


Рис. 2.3 – Определение стратегической группы конкурентов (цена- сервис, обслуживание)

Пояснения к обозначениям на рисунках 2.1-2.3

- (1) – Al-Denta,
- (2) – Дента-Т,
- (3) – Эскулап,
- (4) – Улыбка,
- (5) – Классик-Дент,
- (6) СтАМи,
- (7) Доктор Отари.

Таким образом, анализ карты стратегических конкурентов на рынке стоматологических услуг показал, что основными конкурентами ООО «Классик-Дент», которые составляют конкурентную группу, являются стоматологические клиники СтАМи и Доктор Отари.

Проведем анализ конкурентов, составляющих стратегическую группу (таблица 2.14).

Таблица 2.14

## Оценка конкурентоспособности предприятий

Факторы	Уд. вес	Классик-Дент		СтАМи		Доктор Отари	
		Ба лл	Оце нка	Ба лл	Оце нка	Ба лл	Оце нка
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Организация и управление</b>							
1. Квалификация и способности руководства стоматологии	0,01	5	0,05	7	0,07	6	0,06
2. Обучение и повышение квалификации медицинского персонала	0,04	9	0,36	8	0,32	5	0,2
3. Квалификация врачей и медицинского персонала	0,14	8	1,12	7	0,98	4	0,56
<b>Маркетинг</b>							
4. Месторасположение стоматологии	0,01	5	0,05	3	0,03	4	0,04
5. Режим работы стоматологии	0,05	4	0,2	5	0,25	6	0,3
6. Реклама стоматологии и стоматологических услуг	0,05	6	0,3	4	0,2	5	0,25
7. Цены на стоматологические услуги	0,05	5	0,25	6	0,3	6	0,3
8. Отзывы на персонал, клинику, качество услуг	0,12	8	0,96	6	0,72	6	0,72
<b>Финансы</b>							
9. Рентабельность	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
10. Инвестиционная политика стоматологии	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
11. Соотношение заемных и собственных средств	0,05	4	0,2	5	0,25	6	0,3
<b>Производство</b>							
12. Новаторство применяемых материалов в стоматологии	0,09	7	0,63	9	0,81	6	0,54
13. Наличие и использование производственного оборудования в стоматологии	0,08	7	0,56	9	0,72	6	0,48
14. Объем выручки от оказания стоматологических услуг	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
15. Ассортимент стоматологических услуг	0,1	4	0,4	4	0,4	6	0,6
<b>ИТОГО</b>		1		5,85		5,89	
							5,13

На основании суммарных оценок факторов конкурентоспособности предприятий (таблица 2.14) произведем ранжирование конкурентов по убыванию (таблица 2.15).

Таблица 2.15  
Ранжирование конкурентов

Предприятие	Итоговая оценка	Ранг
СтАМи	5,89	1
Классик-Дент	5,85	2
Доктор Отари	5,13	3

Как видно из таблицы ООО «Классик-Дент» занимает среднее положение (оценка 5,85 балла), опережая «Доктор Отари» (оценки 5.13 балла) и уступая «СтАМи» (5,89 баллов).

Построим профиль конкурентных преимуществ. Оценим сильные и слабые стороны предприятия в сравнении с ближайшим конкурентом, занимающим строку выше предприятия в таблице ранжирования – СтАМи.

По данным таблицы 2.14 можно выделить следующие сильные стороны анализируемого предприятия:

- квалификация врачей и медицинского персонала
- отзывы на персонал, клинику, качество услуг
- рентабельность
- обучение и повышение квалификации медицинского персонала
- объем выручки от оказания стоматологических услуг
- месторасположение стоматологии.

По данным таблицы 2.15 можно выделить следующие слабые стороны анализируемого предприятия:

- недостаточность производственного оборудования в стоматологии
- отсутствие новаторства применяемых материалов в стоматологии
- узкий ассортимент стоматологических услуг
- цены на стоматологические услуги
- режим работы стоматологии менее выгодный относительно других стоматологий

– недостаточная реклама стоматологии и стоматологических услуг.

Проведем анализ внутренней среды организации.

Анализ внутренней среды организации предполагает изучение следующих ее составляющих: кадры, производство, финансы, маркетинг, культура, организация управления. Данный метод получил название SNW-анализ (S «strength position» - сильная позиция; N «neutral position» - нейтральная позиция; W «weakness position» - слабая позиция).

Анализ сведем в таблицу 2.16.

Комплексная оценка факторов внутренней среды организации показала, что в целом факторы внутренней среды для организации неблагоприятные – итоговое значение суммы отрицательное и составляет -24,63.

Результаты таблицы 2.16 позволили выделить наиболее существенные факторы внутренней среды (таблица 2.17)

Таблица 2.17

Основные факторы внутренней среды организации

События/Факторы возможностей внутренней среды (O)	Оценка	События/Факторы возможностей внутренней среды (O)	Оценка
1	2	3	4
Недостаточность производственного оборудования в стоматологии	-0,63	Квалификация врачей и медицинского персонала	1,12
Отсутствие новаторства применяемых материалов в стоматологии	-0,56	Отзывы на персонал, клинику, качество услуг	0,96
Узкий ассортимент стоматологических услуг	-0,4	Рентабельность	0,5
Цены на стоматологические услуги	-0,25	Обучение и повышение квалификации медицинского персонала	0,36
Режим работы стоматологии менее выгодный относительно других стоматологий	-0,2	Объем выручки от оказания стоматологических услуг	0,3
Недостаточная реклама стоматологии и стоматологических услуг	-0,12	Месторасположение стоматологии	0,05

Таблица 2.16

## Оценка воздействия факторов внутренней среды на организацию

Сфера	Событие/Фактор	Важность влияния фактора	Характер воздействия («+»/ «-»)	Прогноз изменения фактора	Вероятность проявления фактора	Комплексная оценка фактора		
						S	N	W
Кадры	1. Квалификация сотрудников	10	«+»1	1,1	0,8	8,80		
	2. Кадровая политика	8	«-»1	0,95	0,5		-3,80	
	3. Текущесть кадров и прогулы	9	«-»1	0,84	0,7			-5,29
	4. Многолетний опыт сотрудников	9	«+»1	1,15	0,85	8,80		
ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	X	17,60	-3,80	-5,29
Производство	1. Современные технологии производства	9	«-»1	1,02	0,65			-5,97
	2. Низкая себестоимость продукции	7	«-»1	1,1	0,5		-3,85	
	3. Контроль за процессом изготовления продукта	8	«-»1	1,03	0,45			-3,71
	4. Высокое качество продукции	10	«+»1	1,05	0,8	8,40		
ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	X	8,40	-7,56	-5,97
Финансы	1. Высокая инвестиционная привлекательность	6	«+»1	1	0,5			3,00
	2. Наличие собственного капитала	9	«+»1	1,05	0,8	7,56		
	3. Возможность привлечения заемного капитала	7	«+»1	1,03	0,6	4,33		
	4. Доступ к дешевым ресурсам	9	«-»1	1,1	0,7			-6,93
ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	X	11,89	3,00	-6,93
Маркетинг	1. Гибкая ценовая политика	9	«-»1	1,02	0,9			-8,26
	2. Эффективная рекламная кампания	8	«-»1	0,95	0,8			-6,08
	3. Высокий уровень сервиса	9	«+»1	0,9	0,9	7,29		
	4. Собственные маркетинговые исследования	7	«+»1	0,94	0,7	4,61		
ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	X	11,90	0,00	-14,34
Культура	1. Высокие требования к персоналу	8	«+»1	1,1	0,9	7,92		
	2. Выдержан строгий стиль в одежде	6	«-»1	0,94	0,7		-3,95	
	3. Пунктуальность сотрудников	5	«-»1	1,05	0,65		-3,41	
	4. Регламентированное общение с клиентами	8	«-»1	1,05	0,95			-7,98
ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	X	7,92	-7,36	-7,98
Организация управления	1. Организационная структура	7	«-»1	1,03	0,85			-6,13
	2. Организация системы коммуникаций, управления	8	«-»1	1,08	0,8			-6,91
	3. Организационный климат, атмосфера	8	«-»1	1,1	0,65			-5,72
	4. Система контроля деятельности	9	«-»1	1,02	0,8			-7,34
ИТОГО: $\Sigma =$		X	X	X	X	0,00	0,00	-26,10

Отрицательным факторам, приведенным в первом столбце таблицы 2.17, организация должна уделить больше внимания с целью снижения их негативного воздействия на деятельность организации.

Положительным факторам, приведенным в третьем столбце таблицы 2.17, организация должна в большей степени использовать для развития своего бизнеса.

Далее проведем комплексный SWOT-анализ внешней и внутренней среды. Возможности (O) и угрозы (T) организации формируются на основании результатов проведенного анализа внешней среды, положительные значения – это возможности, отрицательные значения – это угрозы). Сильные (S) и слабые (W) стороны организации формируются на основании результатов проведенного анализа внутренней среды. На первом этапе сформируем перечень базовых факторов для каждой отдельной сферы возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон.

Установим связи между факторами возможностей и угроз, сильных и слабых сторон с помощью матрицы SWOT-анализа

На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей рассмотрим все возможные парные комбинации и выделимте, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации (таблица 2.18).

В третьей главе сформулируем ключевые стратегические альтернативы и выберем мероприятие для реализации в рамках данной работы.

Таблица 2.18

## Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны S:	Балл	Слабые стороны W:	Балл
1. Наличие собственного капитала; 2. Многолетний опыт и квалификация врачей и медицинских сотрудников; 3. Достаточный уровень рентабельности; 4. Высокий объем выручки 5. Хорошие отзывы на персонал, клинику, качество услуг 6. Регулярное обучение и повышение квалификации персонала стоматологии	7.29 8.79 0.5 0.3 0.96 0,36	1. Негибкая ценовая политика на услуги стоматологии; 2. Неэффективная рекламная деятельность стоматологии и стоматологических услуг; 3. Отсутствие новаторства в применяемых материалах; 4. Узкий ассортимент стоматологических услуг	8.26 6.08 0.56 0.4
Возможности O:	Балл	1. Внедрение новых технологий за счет роста численности населения, расширения производства, а также наличия собственного капитала, высокого уровня рентабельности и объема выручки, а также многолетнего опыта и квалификации врачей и медицинских сотрудников позволяют использовать новые материалы и оказывать все виды стоматологических услуг на высоком уровне (3O;4O;1O-1S;3S;4S) 2. Повышение качества поставляемых комплектующих и материалов, многолетний опыт, квалификация персонала позволяют более качественно оказывать услуги населению и не произойдет увеличение цены на стоматологические услуги (2O; 1O-2S)	1. Использование новых материалов в стоматологии позволяет внедрить новаторство в применяемых материалах (1O-3W) 2. Использование новых материалов в стоматологии позволяет расширить ассортимент стоматологических услуг (1O-4W) 3. За счет расширения производства и роста численности населения произойдет увеличение количества денег и будет возможность применить гибкую ценовую политику (4O-1W) 4. За счет расширения производства и роста численности населения произойдет увеличение количества денег и будет организовать эффективную рекламную компанию (3O;4O-2W)
		186 160	5 4 69 86

## Окончание таблицы 2.17

Угрозы Т:	Балл	Сильные стороны S:	Балл	Слабые стороны W:	Балл
1. Увеличение количества конкурентов;	6.3	1.За счет хороших отзывов, а также многолетнего опыта работы и квалификации, регулярное обучение и повышение квалификации персонала стоматологии позволит избежать активации конкурентов  (1T -5S; 2S: 6S)	62	1. Негибкую ценовую политику возможно преодолеть за счет внедрения программ лояльности и систем скидок, внедрения дисконтных карт и семейных карт.  (1T;3T-1W)	125
2. Ужесточение законодательства в области медицины;	7.95	2. Многолетний опыт и квалификация врачей и медицинских сотрудников позволит адаптироваться к новым требованиям законодательства  (2T -2S)	70	2. Неэффективная рекламная деятельность стоматологии и стоматологических услуг можно преодолеть за счет разработки и проведения эффективной рекламной компании, которая позволит выстоять в увеличивающемся количестве конкурентов  (1T; 3T; 2W)	142
3. Чувствительность клиента к цене;	8.9	3. Высокий объем выручки от реализации, уровень рентабельности, наличие собственного капитала позволит не повышать цены на оказываемые услуги, предупредив чувствительность клиента к цене  (3T -4S; 3S; 1S)	72	3. Отсутствие новаторства в применяемых материалах можно преодолеть за счет интенсивного изучения новых материалов и применения их в стоматологии  (1T-3W)	4
4. Сокращение платежеспособности населения.	8.28	4. Высокий объем выручки от реализации, уровень рентабельности позволит не повышать цены на оказываемые услуги тем самым сокращение платежеспособности населения не повлечет за собой тяжелого урона предприятию  (4T -4S; 3S)	7	4. Узкий ассортимент стоматологических услуг необходимо расширить как новыми услугами, так и добавлением какими-либо комплексными /комбинированными услугами  (1T-1W)	52

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «КЛАССИК-ДЕНТ»

#### 3.1 Основные направления повышения конкурентоспособности ООО «Классик-Дент»

В результате проведенного SWOT анализа были сгенерированы стратегические альтернативы, на основании которых по сумме баллов выберем наиболее возможные для реализации (таблица 3.1).

Таким образом, исходя их ключевых стратегических альтернатив сформулирована конкурентная стратегия, за счет которой предприятие сможет реально повысить финансовые результаты, максимально удовлетворить спрос и повысить конкурентные позиции. Эта стратегия развития товара, которая предполагает использовать новые материалы для проведения некоторого репозиционирования товара, сделав акцент на изменившиеся свойства старого продукта (услуги).

В рамках первого направления планируется использование дополнительных антибактериальных добавок в материал для пломбирования – стоматологические композиты нового, шестого поколения. Во всех форматах она создает поверхностный и объемный антибактериальный эффект в оперируемых областях и в конечном счете продлевает срок службы пломб и имплантатов.

Ведь основные проблемы, с которыми сталкиваются стоматологи при установке пломб — это активное образование колоний болезнетворных бактерий на стыке пломбировочного материала и дентина (ткани зуба под эмалью) зуба, а также образование микротрещин и микрополостей при технической усадке пломбы. Известное многим пациентам явление — пломба через несколько лет выпадает, а под ней обнаруживается еще большее поражение кариесом, чем до лечения.

### Формирование стратегических альтернатив предприятия ООО «Классик-Дент»

Таблица 3.1

Стратегические альтернативы	Достигаемые результаты при реализации стратегической альтернативы	Сложности и риски стратегической альтернативы	Оценка стратегической альтернативы	
			для реализации	потенциально возможные
1.	Внедрение новых технологий и материалов за счет роста численности населения, расширения производства, а также наличия собственного капитала, высокого уровня рентабельности и объема выручки, а также многолетнего опыта и квалификации врачей и медицинских сотрудников позволяет использовать новые материалы и оказывать все виды стоматологических услуг на высоком уровне (3O;4O;1O-1S;3S;4S)	- улучшение качества оказываемых услуг; - расширение ассортимента оказываемых услуг; - увеличение гарантийного обслуживания пломб; - сокращение жалоб, поступающих от клиентов; - рост положительных отзывов;	- стоимость новых материалов и новых технологий могут оказаться значительно выше используемых сейчас; - неприятие работниками стоматологии новых технологий и материалов.	186
2.	Неэффективная рекламная деятельность стоматологии и стоматологических услуг можно преодолеть за счет разработки и проведения эффективной рекламной компании, которая позволит выстоять в уличивающемся количестве конкурентов (1T; 3T; 2W)	- рост количества клиентов; - рост доли рынка; - увеличение объемов оказываемых услуг	- увеличение стоимости оказываемых услуг за счет дополнительных затрат на рекламные средства	142
3.	Нетибкую ценовую политику возможно преодолеть за счет внедрения программ лояльности и систем скидок, внедрения дисконтных карт и семейных карт (1T;3Г-1W)	- рост количества клиентов; - рост доли рынка; - увеличение объемов оказываемых услуг; - рост положительных отзывов.	- увеличение стоимости оказываемых услуг за счет выпуск дисконтных карт	125

Даже при соблюдении всех технологических процедур на границе пломбы со временем образуется микро зазор, где активно размножаются микроорганизмы. Осложняющим фактором является то, что дентин зуба представляет собой гидрофильный (способный смачиваться водой) материал, а пломба, напротив, состоит из гидрофобных (отталкивающих воду) веществ [27].

Основой предложенной разработки являются синтезированные в НИТУ «МИСиС» жидкие коллоидные системы (ультратонкие взвеси, не выпадающие в осадок), состоящие из высокоэнергетических наночастиц оксидов железа, цинка, титана и других металлов, размером от 1 до 3 нм.

Проведенные научной группой исследования показали, что несмотря на ультразвуковые концентрации содержащихся в дисперсных системах металлов — не более 0,1 мг/л, то есть 10–7 г на 1 л воды — они обладают длительным бактерицидным эффектом по отношению к микробиальной флоре, ответственной за развитие кариеса. Такие нанодобавки позволяют придать пролонгированные антисептические свойства стоматологическим материалам, используемым при подготовке и установке пломбы.

Задача этих материалов — обеспечить хорошее склеивание (адгезию) пломбировочного материала и ткани восстанавливаемого зуба. Присутствие в их составе коллоидных частиц металлов и оксидов металлов улучшает адгезию, значительно снижает усадку пломбы при отверждении, и одновременно позволяет предотвратить появление и размножение патогенных микробов, вызывающих кариес, и тем самым существенно отсрочить или сделать ненужным следующий поход к стоматологу для замены пломбы.

На границе разделения фаз данный материал создает не ограниченный во времени бактерицидный эффект, и более чем на 40 % улучшает адгезионное «сцепление» пломбы с тканью зуба.

Для оказания данной услуги требуется закупить дополнительно сырье и материалы у компании-производителя ООО «Стомадент» [24].

Основные характеристики приобретаемого материала представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Основные характеристики пломбировочный материала

Название, назначение	Основные параметры	Зарубежный аналог, производитель
1	2	3
Наногибридный композитный пломбировочный материал «ЭСТЕЛЮКС НК» светового отверждения с дисперсностью частиц от 0,04 мкн, обладает антимикробным эффектом предназначен для высокоэстетичной реставрации зубов I - VI классов у взрослых и детей.	<p>Наногибрид, в составе наполнителя которого присутствуют частицы с дисперсностью 20-100 нм; 0,04 -1,0 мкн, что позволяет создать плотную массу при пломбировании. Степень заполнения материала неорганическим наполнителем <math>80 \pm 2\%</math>.</p> <p>Эмалевые оттенки композитного пломбировочного наногибридного материала "ЭСТЕЛЮКС НК" обладают прозрачностью, близкой к эмали зуба - 0,9(90%). Это позволяет создать эффект «хамелеона» при выполнении эстетической реставрации. Дентин -0,4 (40%).</p> <p>Материал высокопрочный, тиксотропный.</p>	<p>Filtek Ultimate (3M, США); Filtek Supreme (3M, США); IPS Empress Direct (Ivoclar, Лихтенштейн)</p>

Рассчитаем дополнительные затраты на одну пломбу такого вида. Расчеты сведем в таблицу 3.3.

Таблица 3.3

## Норма расхода и стоимость сырья и материала на 1 пломбу нового поколения

№	Наименование	Кол-во в упаковке, мл/г	Расход, г/шт.	Цена за 1 упаковку, руб.	Стоимость, руб./шт.
1	2	3	4	5	6
1	Композитный пломбировочный наногибридный материал	40	1,1	6200	170,5
2	Праймер –адгезив	6	0,05	1500	12,5
3	Гель	3	0,1	57	1,9
5	Итого				184,9

Таким образом дополнительно себестоимость 1 пломбы увеличится на

184,9 руб.

Прирост стоимости материалов для 1 пломбы для клиентов составит с учетом уровня торговой надбавки в размере 20% 221,88 руб./шт.

С учетом того, что на долю выручки от пломбирования в общем объеме выручки приходится 60%, то есть 3126,6 тыс. руб. (от иных услуг выручка составит 2084 тыс. руб.), при средней стоимости 1 пломбы в размере 3700 руб. общее количество пломб в год, выполненное ООО «Классик-Дент» составит 845 шт.

Таким образом, при применении нового материала средняя стоимость одной пломбы «под ключ» составит:

$$3700+221,28=3921,88 \text{ примерно } 3922 \text{ руб./шт.}$$

Тогда размер выручки от пломбирования при объеме 2018 года составит:

$$845 \text{ шт.} \times 3922 \text{ руб./шт.} = 3314,09 \text{ тыс. руб.}$$

Общий объем выручки от реализации составит:

$$3314,09+2084=5398,09 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом того, что на долю себестоимости от пломбирования в общем объеме выручки приходится 67%, то есть 2652,53 тыс. руб. (от иных услуг себестоимость составит 1306 тыс. руб.), а общее количество пломб в год, выполненное ООО «Классик-Дент» составит 845 шт., средняя себестоимость 1 пломбы составит 3139 руб. Таким образом, при применении нового материала средняя себестоимость одной пломбы «под ключ» составит:

$$3139+184,9=3323,9 \text{ примерно } 3324 \text{ руб./шт.}$$

Тогда размер себестоимость при объеме 2018 года составит:

$$845 \text{ шт.} \times 3324 \text{ руб./шт.} = 2808,78 \text{ тыс. руб.}$$

Общий объем себестоимости составит  $2808,78+1306=4114,78$  тыс. руб.

В рамках второго направления планируется провести масштабную рекламную компанию, направленную на популяризацию нового вида пломбы. Это позволит дополнительно привлечь клиентов, удержать наиболее прибыльных из них и обеспечить еще больший рост прибыли предприятия. Характеристика предлагаемой рекламной стратегии представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Рекламная стратегия предприятия ООО «Классик-Дент»

Составляющая	Характеристика составляющей
1	2
Аудитория	Офисные работники, предприниматели Работающая молодежь, Молодые семьи со средним/выше среднего уровнем доходности с 1-3 детьми.
Концепция рекламного продукта	ООО «Классик-Дент» - это молодая, но перспективная стоматология, заботящаяся о своих пациентах и стремящаяся минимально сократить количество походов к стоматологу.
Тип графика рекламной кампании	Рывок. Это позволит мощно начать рекламную кампанию. Рекламный взрыв, вызовет запоминание у большого круга людей на короткий промежуток времени, после чего необходимо ровно распределить график в течение всего года. Предполагается меньшее количество показов рекламы среди достаточно обширной группы (то есть в «прайм-тайм»), что обеспечит более высокое значение запоминания у фактической аудитории, чем если бы реклама демонстрировалась чаще, но в ограниченной аудитории.
Типы рекламных средств	Реклама в газетах Внешняя реклама: баннеры и рекламные щиты Развитие интернет-сайта с характеристикой оказываемых услуг, делая акцент на новом виде материалов для пломб Внедрение системы скидок
Критерии рекламного воздействия	Охват: широкая аудитория во время «прайм-тайма», то есть с 19.00 до 22.00 – на телевидении, в популярных еженедельных газетах, цель которых развлечения – «Выбирай», «ТелеСемь», на баннерах и рекламных щитах, расположенных в местах, с высокой плотностью посещения людьми. Частота: телевидение – каждый день в течение трех месяцев по 5 раз в день демонстрация рекламного ролика Баннеры и щиты – 2 шт. в течение 3 месяцев. Объявления в газетах – еженедельно в течение всей рекламной кампании. Работа интернет-сайта – ежедневно и круглосуточно.

Проведем расчет затрат на рекламную компанию.

Основными элементами рекламной кампании будут:

- рекламная заставка в газетах;
- развитие интернет-сайта,
- реклама на баннерах и щитах;
- внедрение системы скидок;

– комплексные предложения «Нанопломба+чистка» - скидка 10%.

Определим стоимость еженедельных объявлений в газеты «Выбирай» и «Телесемь» (табл. 3.5).

Таблица 3.5

**Стоимость затрат на рекламу в газетах**

Издание	Телесемь	Выбирай
1	2	3
Стоимость, руб./кв.см.	62,3	82,2
Формат, кв.см	100	100
Стоимость рекламного объявления, руб.	6230	8220
Количество выходов в неделю	1	0,5
Количество недель	12	12
Всего расходов, руб.	74760	98640
Всего по изданиям, руб.	173400	

Создание баннеров и рекламных щитов поручается рекламно-производственной компании «Рекламная Мастерская», специализирующейся на полноцветной широкоформатной печати, изготовлении наружной рекламы и интерьерной печати.

Затраты на наружную рекламу представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

**Затраты на наружную рекламу**

Баннер	около Стоматологии	На ул. 9 мая
1	2	3
Стоимость 1 кв.м баннера руб./кв.м	5200	6500
Формат, кв.м	4,8	4,8
Стоимость баннера, руб.	24960	31200
Аренда рекламного места, руб./мес.	35000	50000
Количество месяцев	3	3
Всего аренда, руб.	105000	150000
Всего реклама на баннерах и щитах, руб.	129960	181200

Общий размер затрат на наружную рекламу составит 311,16 тыс. руб.

Определим суммарные затраты на проведение рекламной кампании агентства ООО «Классик-Дент» (таблица 3.7).

Таблица 3.7

**Общие затраты на проведение рекламной кампании**

Мероприятие	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
1	2	3
Реклама в газетах	173,4	35,2
Наружная реклама	311,16	63,1
Развитие интернет-сайта	8,5	1,7
Всего:	493,06	100,0

Таким образом, суммарные затраты на рекламную компанию составят 493,06 тыс. руб./год. Наибольший удельный вес в этих затратах приходится на наружную рекламу – 63,1%. Наименее затратным является распространение буклотов.

Проведем анализ конкурентов, составляющих стратегическую группу, после проведения мероприятий (таблица 3.8).

Таблица 3.8

**Анализ конкурентов после проведения мероприятий**

Факторы	Уд. вес	Классик-Дент				СтАМи		Доктор Отари	
		До мероприятий		После мероприятий					
		Ба лл	Оце нка	Ба лл	Оцен ка	Бал л	Оце нка	Ба лл	Оце нка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организация и управление									
1. Квалификация и способности руководства стоматологии	0,01	5	0,05	5	0,05	7	0,07	6	0,06
2. Обучение и повышение квалификации медицинского персонала	0,04	9	0,36	9	0,36	8	0,32	5	0,2
3. Квалификация врачей и медицинского персонала	0,14	8	1,12	8	1,12	7	0,98	4	0,56

## Окончание таблицы 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Маркетинг									
4. Месторасположение стоматологии	0,01	5	0,05	5	0,05	3	0,03	4	0,04
5. Режим работы стоматологии	0,05	4	0,2	4	0,2	5	0,25	6	0,3
6.Реклама стоматологии и стоматологических услуг	0,06	2	0,12	9	0,45	4	0,24	3	0,18
7.Цены на стоматологические услуги	0,05	5	0,25	7	0,35	6	0,3	6	0,3
8. Отзывы на персонал, клинику, качество услуг	0,12	8	0,96	9	1,08	6	0,72	6	0,72
Финансы									
9.Рентабельность	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4
10.Инвестиционная политика стоматологии	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
11.Соотношение заемных и собственных средств	0,05	4	0,2	4	0,2	5	0,25	6	0,3
Производство									
12. Новаторство применяемых материалов в стоматологии	0,08	7	0,56	9	0,81	9	0,72	6	0,48
13.Наличие и использование производственного оборудования в стоматологии	0,09	7	0,63	7	0,56	9	0,81	6	0,54
14.Объем выручки от оказания стоматологических услуг	0,05	6	0,3	8	0,48	4	0,2	5	0,25
15.Ассортимент стоматологических услуг	0,1	4	0,4	7	0,7	4	0,4	6	0,6
ИТОГО	1		5,85		7,06		5,89		5,13

На основании суммарных оценок факторов конкурентоспособности предприятий (таблица 3.8) произведем ранжирование конкурентов по убыванию (таблица 3.9).

Таблица 3.9

## Ранжирование конкурентов

Предприятие	Итоговая оценка	Ранг
1	2	3
Классик-Дент	7,06	1
СтАМи	5,89	2
Доктор Отари	5,13	3

Как видно из таблицы после проведения мероприятий ООО «Классик-Дент» будет занимать лидирующее положение (оценка 7,06 баллов), опережая «Доктор Отари» (оценки 5,13 балла) и «СтАМи» (5,89 баллов).

Далее рассчитаем экономическую эффективность данных рекомендаций.

### 3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Спланируем общий объем выручки от реализации ( $P$ ) ООО «Классик-Дент» на основе среднегодовых темпов роста.

Исходные данные для этого представлены в таблице 3.10.

Индекс цен базисный [3] ( $J_{Цбаз.}$ ) – 1,11; планируемый ( $J_{Цпл.}$ ) – 1,04.

Среднегодовой темп роста составят:

$$\overline{T_{бр}} = \sqrt[n-1]{\frac{BP_n}{BP_0}} \cdot 100 = \sqrt[5-1]{\frac{4677,7}{1478}} \cdot 100 = 133,38\%$$

Плановая выручка от реализации с учетом нового вида пломб (5398,09 /1,11=4863,14 тыс. руб.) составит:

$$BP_{пл} = \frac{BP_1 \cdot J_{Цбаз.} \cdot \overline{T_{бр}} \cdot J_{Цпл.}}{100} = \frac{4863,14 \cdot 1,11 \cdot 133}{100} = 7487,96 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 3.10

Исходные данные для планирования выручки от реализации

Годы	Товарооборот в действующих ценах, тыс. руб.	Товарооборот в сопоставимом виде, тыс. руб. (гр.1/ $J_{Цбаз.}$ )	Темп изменения, %
1	2	3	4
2014	1478	1478	-
2015	1634	1466,8	99,24
2016	3784	3396,8	231,58

## Окончание таблицы 3.10

1	2	3	4
2017	4218	3786,4	111,47
2018	5211	4677,7	123,54

Таким образом, плановая выручка от реализации составит 7487,96 тыс. руб.

Прибыль от продаж спланируем с учетом поддержания рентабельности продаж на заданном уровне (данные таблицы 2.10) – 24,03%.

Прогноз изменения выручки от реализации и показателей прибыли приведен в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Прогноз изменения выручки от реализации и показателей прибыли  
ООО «Классик-Дент»

Наименование показателя	2018 год	Прогноз	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1. Выручка	5 211	7487,96	2 277,0	143,7
2. Коммерческие расходы	0,0	493,1	493,1	
3. Рентабельность продаж	24,03	24,03	0,0	100,0
4. Прибыль (убыток) от продаж (стр.2 *стр.1/100%)	1 252	1 799,1	547,1	143,7
5. Прочие расходы	105,0	105,0	0,0	100,0
6. Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.3-стр.- стр.4)	1 147	1 694	547,1	147,7
7. Текущий налог на прибыль	229	338,8	109,4	147,7
8. Чистая прибыль (убыток) (стр.5- стр.6)	918	1 355,3	437,7	147,7

Анализ изменений финансовых результатов после внедрения мероприятий на ООО «Классик-Дент» показал, что в результате планирования основных показателей ожидается увеличение выручки от реализации на 43,7%, при сохранении заданного уровня рентабельности продаж (24,03%) прибыль от про-

даж увеличится на 547,1тыс. руб. Чистая прибыль предприятия увеличится на 47,7% и составит 1 355,3 тыс. руб.

Определим сумму запасов (3) при увеличении выручки от реализации (Р) на 43,7%

1. Рассчитаем коэффициент эластичности среднего размера запасов от объема выручки от реализации по формуле 3.1:

$$K_s = \frac{Z_{2018} - Z_{2017}}{Z_{2017}} \div \frac{P_{2018}}{P} \quad (3.1)$$

$$K_s = \frac{308 - 224}{224} \div \frac{5211 - 4218}{4218} = 0,375 : 0,24 = 1,56$$

Таким образом, изменение выручки от реализации на 1 % приводит к росту среднего размера запасов на 1.56%.

1. Определим плановый размер запасов по формуле 3.2.

$$Z_{пл} = \frac{Z_{2018}(T_{пр} \cdot K_s)}{100} \quad (3.2)$$

$$Z_{пл} = \frac{308(43,7 \cdot 1,56 + 100)}{100} \cdot (\text{тыс. руб.})$$

Сравнительный аналитический баланс ОО «Классик-Дент» с учетом прогнозных значений представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12

## Сравнительный аналитический баланс ООО «Классик-Дент»

Показатель	2018 год	Прогноз	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
<b>АКТИВ</b>				
Внеоборотные активы	1648,0	1648,0	0,0	100,0
Оборотные активы	1930,0	2140,0	210,0	110,9
Запасы и затраты	308,0	518,0	210,0	168,2
Дебиторская задолженность	1237,0	1237,0	0,0	100,0
Денежные средства и КФВ	385,0	385,0	0,0	100,0
Прочие оборотные активы	0,0	0,0	0,0	
<b>БАЛАНС</b>	<b>3578,0</b>	<b>3788,0</b>	<b>210,0</b>	<b>105,9</b>
<b>ПАССИВ</b>				
Собственный капитал	2781,4	2781,4	0,0	100,0
Заемные средства	797,0	1007,0	210,0	126,3
Долгосрочные заемные средства	555,0	555,0	0,0	100,0
Краткосрочные кредиты и займы	242,0	452,0	210,0	186,8
Кредиторская задолженность	242,0	452,0	210,0	186,8
Прочие обязательства	0,0	0,0	0,0	
<b>БАЛАНС</b>	<b>3578,4</b>	<b>3788,4</b>	<b>210,0</b>	<b>105,9</b>

Анализ таблицы показал, что в результате внедренных мероприятий валюта баланса предприятия увеличится на 5,9% (210 тыс. руб.), что свидетельствует о росте платежеспособности предприятия.

Анализ баланса показал, что в результате внедренных мероприятий произошло изменение в структуре баланса. Положительным моментом является рост на 68,2% запасов, что свидетельствует об увеличении оборачиваемости всех активов предприятия.

В пассиве баланса планируется рост краткосрочных кредитов и займов на 86,8% за счет роста кредиторской задолженности на сумму 210 тыс. руб.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Рассчитаем эффект от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Данные расчета сведем в таблицу 3.13.

Таблица 3.13

Эффекты от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия

№	Величины	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1	2	3	4	5	6	7
1	Выручка от реализации	7 488	7 488	7 488	7 488	7 488
2	Себестоимость продукции	5196	5196	5196	5196	5196
3	Прибыль валовая	2 292	2 292	2 292	2 292	2 292
4	Коммерческие расходы	493	493	493	493	493
5	Прибыль от продаж	1 799	1 799	1 799	1 799	1 799
6	Прочие расходы	105	105	105	105	105
7	Прибыль до налогообложения	1 694	1 694	1 694	1 694	1 694
8	Налог на прибыль	339	339	339	339	339
13	Проектируемый чистый доход	1 355	1 355	1 355	1 355	1 355
14	Эффект от операционной деятельности	1 355	1 355	1 355	1 355	1 355
15	Затраты на проведение рекламной компании	493				
16	Затраты на пополнение оборотного капитала (дополнительный пломбировочный материал)	1 562				
17	Эффект от инвестиционной деятельности	-2 055	-	-	-	-
18	- заемный капитал	-	-	-	-	-
19	- собственный капитал (нераспределенная прибыль)	2 055				
20	Эффект от финансовой деятельности	2 055	-	-	-	-
21	Денежные средства на начало периода	0	1 355	2 711	4 066	5 421
22	Изменения в денежных средствах	1 355	1 355	1 355	1 355	1 355
23	Денежные средства на конец периода	1 355	2 711	4 066	5 421	6 776

Для дальнейшей оценки необходимо рассчитать значение приведенного потока реальных денег. Для этого необходимо определиться со значением процентной ставки дисконтирования.

В данной работе будем рассчитывать данный показатель как сумму ключевой ставки ЦБ РФ и суммы всех рисков проекта:

В соответствии с данным методом, реальная ставка дисконтирования рассчитывается по формуле 3.3:

$$\tau = f + P_c, \quad (3.3)$$

где  $\tau$  – реальная ставка дисконтирования;

$f$  – ключевая ставка ЦБ РФ;

$P_c$  – средневзвешенный риск,

Средневзвешенный риск инвестирования в данный проект определяется по балльной методике. Расчет сведем в таблицу 3.14.

Таблица 3.14

Расчет средневзвешенного риска

№	Виды рисков	Оценка риска, баллы									$\Sigma$
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1. Снижение объема продаж				+						
2	2. Увеличение числа конкурентов	+									
3	3. Изменение нормативно-правовой базы	+									
4	4. Неэффективное управление					+					
5	5. Невыплаты сумм кредита		+								
6	Сумма баллов ( $\Sigma P$ )	2	2	-	4	5	-	-	-	-	13
7	Количество наблюдений (n)	2	1	-	1	1	-	-	-	-	5
8	Совокупный риск	$P_c = \sum P/n$									2,6

Таким образом, величина реальной ставки дисконтирования для данного проекта составит:

$$\tau = 10 + 2,6 = 12,6\%$$

Для учета инфляции в ставке дисконтирования воспользуемся формулой 3.7 и найдем номинальную ставку дисконтирования:

Согласно данным Ростата уровень инфляции в 2019 прогнозируется на уровне 5,5%.

Тогда номинальная ставка дисконтирования составит:

$$r = (1 + 12,6\%)(1 + 5,5\%) - 1 = 18,8\%. \quad (3.4)$$

Расчет приведенного денежного потока с учетом инфляции сведен в таблицу 3.15

Таблица 3.15

Расчет приведенного денежного потока

№	Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1	Эффект от инвестиционной деятельности	- 2 055	-	-	-	-
2	Эффект от операционной деятельности	1 355	1 355	1 355	1 355	1 355
3	Поток реальных денег	-700	1 355	1 355	1 355	1 355
4	Коэффициент дисконта	1,000	0,842	0,709	0,597	0,502
5	Дисконтированный поток реальных денег	- 700	1 141	960	808	681
6	Накопленный дисконтированный поток	- 700	441	1 401	2 209	2 890
7	NPV	2 890				
8	Индекс доходности	3,30				
9	Внутренняя норма рентабельности	191%				
10	Срок окупаемости	1 год				

Расчеты показали, что внедрение данных мероприятий экономически эффективно ( $NPV > 0$  и Индекс доходности больше 1). Проект принесет предприятию через 5 лет 2890 тыс. руб, и окупится через 1 год.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности предложенных мероприятий, которые позволят не только улучшить конкурентоспособность, но и упрочить финансовое состояние предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках написания работы были изучены теоретические основы конкурентоспособности предприятия.

Результаты исследования различных подходов к определению сущности категории «конкурентоспособность предприятия» позволили сделать вывод, что до настоящего времени не выработано единое понимание данной категории; это обусловлено ее сложностью и многогранностью. В то же время большинство ученых сходятся во мнении, что конкурентоспособность предприятия:

- а) есть его характеристика, которая имеет количественное выражение;
- б) относительна;
- в) это результат его конкурентных преимуществ;
- г) отражает его положение на рынке.

На основании анализа финансовой деятельности организации ООО «Классик-Дент» было выявлено следующее:

- 1) рост выручки от продаж и чистой прибыли;
- 2) финансовую независимость от заемных средств;
- 3) абсолютную финансовую устойчивость, наличие излишка собственных оборотных средств;
- 4) высокую деловую активность предприятия;
- 5) низкий уровень вероятности банкротства.

Анализ макро и микроокружения организации ООО «Классик-Дент» показал, что наибольшее влияние со стороны макроокружения на предприятие оказывают политические и технологические факторы, наиболее важными из которых являются внедрение новых технологий в стоматологии, предоставление новых стоматологических услуг, стабильность политики государства, и др. К ключевым факторам микроокружения можно отнести качество поставляемых комплектующих и материалов, квалификация персонала, увеличение количества конкурентов и др.

При проведении анализа внутренней среды предприятия были выявлены ее сильные и слабые стороны в борьбе с ближайшими конкурентами.

Анализ конкурентоспособности организации ООО «Классик-Дент» выявил недостаточный уровень конкурентоспособности среди предприятий-конкурентов. В работе была выполнена оценка сильных и слабых сторон предприятия в сравнении с ближайшим конкурентом.

На основании выявленных возможностей и угроз, сильных и слабых сторон предприятия, с помощью SWOT-анализа были сгенерированы стратегические альтернативы, основными из которых стали: использование новых материалов, организация масштабной рекламной компании и внедрение гибкой системы скидок и акций.

Данные стратегические альтернативы легли в основу разработки конкурентной стратегии предприятия – стратегия развития товара, которая предполагает использовать новые материалы для проведения некоторого репозиционирования товара, сделав акцент на изменившиеся свойства старого продукта (услуги).

Реализацию данной стратегии обеспечили разработанные мероприятия

В рамках первого направления – использование дополнительных антибактериальных добавок в материал для пломбирования – стоматологические композиты нового, шестого поколения. Во всех форматах она создает поверхностный и объемный антибактериальный эффект в оперируемых областях и в конечном счете продлевает срок службы пломб и имплантатов.

Для оказания данной услуги требуется закупить дополнительно сырье и материалы у компании-производителя ООО «СтомаДент» - наногибридный композитный пломбировочный материал «ЭСТЕЛЮКС НК».

Проведенные расчеты показали, что дополнительно себестоимость 1 пломбы увеличится на 184,9 руб. Прирост стоимости материалов для 1 пломбы для клиентов составит с учетом уровня торговой надбавки в размере 20% 221,88 руб./шт.

В рамках второго направления - провести масштабную рекламную ком-

панию, направленную на популяризацию нового вида пломбы.

Это позволит дополнительно привлечь клиентов, удержать наиболее прибыльных из них и обеспечить еще больший рост прибыли предприятия.

Для проведения рекламной кампании был выбран такой тип проведения как рывок, позволяющий мощно начать рекламную кампанию, охватить широкую аудиторию, привлечь как можно больше посетителей одновременно, а ровно поддерживать ее в течении года и сократить затраты на нее в последующих двух годах.

В качестве основных рекламных средств были выбраны:

- рекламная заставка в газетах;
- развитие интернет-сайта,
- реклама на баннерах и щитах;
- внедрение системы скидок;
- комплексные предложения «Нанопломба+чистка» - скидка 10%.

Расчет стоимости рекламной кампании показал, что сумма всех затрат на ее проведение составит 493,06 тыс. руб.

Анализ изменений финансовых результатов после внедрения мероприятий на ООО «Классик-Дент» показал, что в результате планирования основных показателей ожидается увеличение выручки от реализации на 43,7%, при сохранении заданного уровня рентабельности продаж (24,03%) прибыль от продаж увеличится на 547,1 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия увеличится на 47,7% и составит 1 355,3 тыс. руб.

Таким образом, все это свидетельствует об эффективности и целесообразности внедряемых мероприятий на предприятии ООО «Классик-Дент» и подтверждает тот факт, что применение научно обоснованных маркетинговых методов и инструментария, позволяет предприятиям изменить ориентиры на удержание существующих потребителей и формирование их лояльности, что свидетельствуют об эффективности достижения поставленной цели выпускной работы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Приказ Минфина РФ [Электронный ресурс]: от 6 мая 1999 г. № 32н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 [ред. от 30.03.2001 г.] – прикладная прогр. Гарант, 2019.
  2. Приказ Минфина РФ [Электронный ресурс]: от 6 мая 1999 г. № 33н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 [ред. от 30.03.2001 г.] – прикладная прогр. Гарант, 2019.
  3. Приказ Минфина РФ [Электронный ресурс]: от 6 июля 1999 г. № 43н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) [ред. от 08.11.2010 г.] – прикладная прогр. Гарант, 2019.
  4. Приказ Минфина РФ [Электронный ресурс]: от 30 марта 2001 г. № 26н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01 [ред. от 08.11.2010 г.] – прикладная прогр. Гарант, 2019.
2. Приказ Минфина РФ [Электронный ресурс]: от 06.10.2008 № 106н: «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008)» - прикладная прогр. Гарант, 2019.
    1. Борткевич, Г. А. Теоретические аспекты оценки финансового состояния предприятия [Текст]/Г.А. Борткевич// Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.15 (28). – С. 13-16
    3. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика. – 2014. – 384 с.
    4. Безруков, И.С. , Шпехт, Л.С. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятий [Текст] / И.С. , Безруков, Л.С. , Шпехт // Территория новых возможностей. – 2014. – №1 (10). – 15 с.

5. Белкин, В.Н., Белкина, Н.А., Владыкина, Л.Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] / В.Н., Белкин, Н.А., Белкина, Л.Б., Владыкина// Экономика региона. – 2015г. – № 1. – 148с.
6. Бурцева, Т.А. Управление маркетингом [Текст]: Учеб. пособие / Т.А., Бурцева, В.С. , Сизов, О.А., Цень. – М.: Экономистъ, 2015. – 83 с.
7. Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность предприятия туристической индустрии [Текст]: учеб.-метод, пособие / Е.Ф., Волонцевич. – Минск: РИПО. – 2014г. – 67с.
8. Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций [Текст]: учеб. пособие / Л.Т. Гиляровская, А.В. Ендовицкая. – М.: ЮНИТИ. – 2016. –287с. – ISBN 978-5-16-009806-7.
9. Головачев, А.С. Повышение конкурентоспособности региона - главная задача государственных и местных органов исполнительной власти [Текст] / А.С. , Головачев // Проблемы управления. – 2019. - № 4 (33). – 200 с.
10. Грачев, А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике [Текст]: учеб. пособие / А.В. Грачев. – 4-е изд. - М.: Дело и сервис. – 2017. – 512 с.
11. Грибов, В. Д. Теория менеджмента [Текст]: учебное пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 357 с. – ISBN 978-5-16-004833-8.
12. Грибов, В.Д., Грузинов, В.П. Экономика предприятия [Текст]: Учебник. Практикум / В.Д., Грибов, В.П., Грузинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – 57 с.
13. Забелин, П В. Основы стратегического управления [Текст]: учеб. пособие для вузов / П.В., Забелин, Н.К. Моисеева. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014. – 195 с.
14. Зулькарнаев, И.У., Ильясова, Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Текст] / И.У, Зулькарнаев, Л.Р., Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – 17-27с.

15. Иванова И.В. Факторы конкурентоспособности предпринимательских структур [Текст] / И.В. Иванова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2016 г.). – СПб.: Реноме. – 2016. – 177 с.
16. Кириленко, В.В. Финансовый анализ как основа для принятия управленческих решений. [Текст] / В.В., Кириленко // Economics. – №25(37) – 2018. – стр.5-11
17. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / В.В., Ковалев. – М.: Проспект. – 2019. – 1104 с.
18. Колчина, Н.В. Финансы организаций. [Текст] Учебник для ВУЗов. / Н.В. Колчанина. – М.: Юнити-ДАНА. – 2016. – 387 с.
19. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент [Текст] / Ф., Котлер, К.Л., Келлер. - СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
20. Кревенс, Д. В. Стратегический маркетинг [Текст]: пер. с англ. / Д.В., Кревенс – М.: Вильямс. – 2014. – с. 168-171.
21. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М.Х., Мескон, Альберт, М., Ф., Хедоури . – М. : Дело, 2017 . – 672 с.
22. Метелев, И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки [Текст] /И.С. , Метелев // Проблемы современной экономики. – 2017. – №1. – 118с.
23. Официальный сайт компании ООО «Стомадент» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.stomadent.ru/catalog/>.
24. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст]: пер. с англ. / М.Е., Портер — М.: Альпина Паблишер. – 2019. – 716 с.
25. Портер, М. Конкурентная стратегия [Текст]: пособие для вузов / М., Портер. - М. : Альпина Паблишер, 2019. – 454 с.
26. Стоматологические материалы нового поколения предупреждают вторичный кариес или «Вечные» пломбы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/misis/blog/373339/>.

27. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. - 576 с. - ISBN 5-85173-059-5.
28. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А., Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, «Дашков и Со», 2012. – 244 с.
- 29.Хандамова, Э.Ф. Экономическая природа конкуренции и конкурентоспособности предприятия (корпорации) [Электронный ресурс] / Э.Ф. Хандамова // Научный журнал КубГАУ. – 2014.– №82(08). – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/08/pdf/43.pdf>.
- 30.Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка [Текст] / В.Е., Хруцкий, И.В., Корнеева. – М.: Финансы и статистика. – 2015. – 528 с.
- 31.Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа [Текст]: Учебник / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М. – 2016. – 331с. – ISBN 5-16-001072-6.
- 32.Яксанов, Д.С. Теоретические основы конкурентоспособности на современном этапе / Д.С. , Яксанов // Известия Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. –2014. – Т. 14, вып. 1, ч. 1. – с. 41-46.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу  
студента (ки) Бердина Маркана Ахеевича

Ф.И.О.  
группы 22411 кафедры менеджмента

полное наименование кафедры  
специальности (направления) 38.03.02. Менеджмент

полное наименование специальности (направления)

на тему Разработка мероприятий по повышению  
конкурентоспособности ООО "Красноярск - Техн"

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 82  
страницах, илюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы така работы достаточно актуальна, так как в современных условиях входит вложение в рабочие конкуренции способности организаций в России становится все более изученными и требует всевороннего анализа
2. Логическая последовательность материалы изложены последовательно, практические части логически повторяют теоретические основы работы.
3. Положительные стороны работы в работе проведён всесторонний анализ предмета за бывш., выявлены сильные и слабые конкурентные позиции организаций
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Подтверждение выдвинутых положений обосновано, подкреплено практическими расчетами.
5. Полнота проработки литературных источников литература и источники содержат как нормативно-правовые документы, так и учебные материалы, и научные издания.
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций в соответствии с требованиями нормоконтроля.

7. Недостатки работы Изучение избранных отраслевых  
сталик предпринимательства

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику по результатам  
исследований в работе исследований предполагает внедрив  
на предприятие предложенные в работе рекомендации  
и течь новых материалов в отраслевых

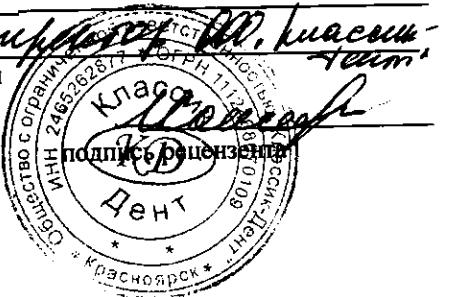
Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Березина  
Ф.И.О.

Наталья Олеговна

присвоения ему (ей) квалификации

Рецензент Монсик Е Валентин Борисович, доктор техн. наук  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«    » 20 г.



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ  
на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента Березиной Татьяны Олеговны

группы 224-М кафедры Менеджмента

направления 38.03.02 «Менеджмент», профиля «Финансовый менеджмент»

на тему: **«Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности**

**ООО «Классик-дент»**

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на \_\_\_\_\_ страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы: Выпускная квалификационная работа предполагает повышение конкурентоспособности организации, поэтому является актуальной и имеет важное практическое значение.
  2. Логическая последовательность: В работе последовательно выполнен анализ экономической, финансовой деятельности организации, оценка конкурентоспособности организации логически правильно сформулированы выводы и поставлены задачи по повышению конкурентоспособности организации.
  3. Положительные стороны работы: Выпускная квалификационная работа раскрывает и решает актуальные проблемы организации.
  4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: Сделанные выводы и заключения основываются на данных, полученных в результате исследования внутренней отчетной документации организации и рыночных условий.
  5. Полнота проработки литературных источников: При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы современные литературные источники.
  6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций: Выпускная квалификационная работа оформлена в соответствии с требованиями. Таблицы, графики, иллюстрации полностью отражают основное содержание работы.
  7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: Автор выпускной квалификационной работы продемонстрировал хороший уровень знаний, умение самостоятельно анализировать теоретический и практический материалы.
  8. Недостатки работы: В работе недостаточно широко охвачены факторы, на основании которых выполняется оценка конкурентоспособности организации.
  9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы: Автор работы проявил себя грамотным специалистом, подготовленным для профессиональной деятельности, способным ставить и решать сложные экономические задачи.
- Выпускная квалификационная работа отвечает предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии.

Руководитель ВКР: Лобков Константин Юрьевич, доцент, к.э.н.  
«20» июня 2019 г.

  
подпись руководителя

# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна [tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702  
Проверяющий: Розова Татьяна ([tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702)  
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

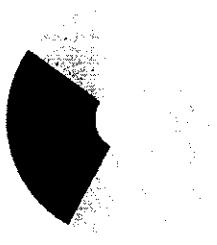
## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 20  
Начало загрузки: 20.06.2019 06:39:19  
Длительность загрузки: 00:00:02  
Имя исходного файла: ВКР Березина Т.О.  
Размер текста: 994 кБ  
Символов в тексте: 107126  
Слов в тексте: 11557  
Число предложений: 902

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
Начало проверки: 20.06.2019 06:39:22  
Длительность проверки: 00:00:02  
Комментарии: не указано  
Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
27,42%	0%	72,58%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированию, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	3%	Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности ООО "...	<a href="http://diplomba.ru">http://diplomba.ru</a>	01 Янв 2016	Модуль поиска Интернет
[02]	1,86%	Анализ финансового состояния предприятия (3-6) - СибГАУ, АиДФХДП ...	<a href="http://std72.ru">http://std72.ru</a>	29 Июл 2016	Модуль поиска Интернет
[03]	2,69%	КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СУБЪЕКТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕ... ... Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М.Ф.Решетн... ... вановского	<a href="http://cyberleninka.ru">http://cyberleninka.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17

Еще заимствований: 19,87%