

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ЗАЙЦЕВА ИЛОНА ВАЛЕРИЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «БРУТТО»

Студент



(И.В.Зайцева )

Руководитель

(Т.В.Дубровская )

Консультанты:

Нормоконтроль



(В.А. Петлина )

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

« 18 » 06 2019 г.

Красноярск - 2019

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т.В.Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«15» апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Зайцевой Илоны Валериевны  
специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Брутто»

Утверждена: приказом по институту от 17 апреля 2019г. № 40/1-УО

2. Срок сдачи работы 14 июня 2019 г.

3. Содержание пояснительной записки: Введение

1. Теоретические аспекты определения конкурентоспособности предприятия

2. Экономическая оценка деятельности ООО «Брутто»

3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Брутто».

Заключение. Список использованных источников. Приложения.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль- В.А.Петлина

5. График выполнения: Введение, 1 глава- 15.04.19-30.04.19

2 глава -15.04.19 - 11.05.19

3 глава, заключение- 15.04.19 - 13.06.19

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 14.06.19 - 30.06.19

Дата выдачи задания «15» апреля 2019 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

Задание принял к исполнению

подпись

подпись

Т.В.Дубровская  
И.О. Фамилия

И.В.Зайцева  
И.О. Фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 63 с., иллюстраций 19, таблиц 15, источников 25.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КРИТЕРИИ, ПОКАЗАТЕЛИ, БАЛЬНАЯ ОЦЕНКА, МНОГОУГОЛЬНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, SWOT-АНАЛИЗ, РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Цель работы - закрепление теоретических знаний о конкуренции, конкурентоспособности и о формах конкурентного сосуществования, а также в приобретении практических навыков в комплексной оценке конкурентоспособности продукции и фирмы.

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Изучены теоретические аспекты оценки конкурентоспособности фирмы, проведен экономический анализ деятельности ООО «БруТТо», проведена комплексная оценка показателей конкурентоспособности на примере ООО «БруТТо», разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «БруТТо».

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Понятие конкурентоспособности.....	7
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности. Показатели оценки.....	9
1.3 Направления повышения конкурентоспособности торгово- производственного предприятия .....	24
2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «БруТТо».....	26
2.1 Общие сведения об объекте исследования .....	26
2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «БруТТо».....	29
2.3 Анализ конкурентоспособности магазина ООО «БруТТо».....	35
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «БРУТТО».....	42
3.1 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности .....	42
3.2 Рекомендации по разработке стратегии предприятия .....	48
3.3 Оценка экономической эффективности внедрения рекомендаций .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	59

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время термин «конкурентоспособность» стал одним из наиболее часто употребляемых в научной литературе. Политики, экономисты, представители бизнеса широко его используют, когда речь идет о необходимости интеграции экономики страны в систему современного мирового хозяйства. Цель каждого предпринимателя - максимизация прибыли, а, следовательно, и расширение масштабов хозяйственной деятельности. Это неизбежно приводит к взаимной борьбе предпринимателей за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров, рост объема производства, и они выступают по отношению друг к другу как соперники или конкуренты. Если предложение, какого - либо товара больше, чем спрос на него, то усиливается конкурентная борьба между продавцами. Каждый из них, чтобы продать свой товар, зачастую вынужден снижать цену, что, как, правило, влечет за собой сокращение производства данного товара. Если спрос больше чем предложение, то конкурировать друг с другом вынуждены уже покупатели. Чтобы иметь возможность приобрести дефицитный товар, каждый из них старается предложить по возможности более высокую цену, чем это могут сделать его соперники. Цена повышается, и это стимулирует увеличение предложения данного товара.

Актуальность выбранной темы не оставляет сомнений, ведь конечная цель любого предприятия - победа в конкурентной борьбе, что невозможно без должной оценки конкурентоспособности предприятия. Рассматривается победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий предприятия. Достигается она или нет - зависит от конкурентоспособности предприятия, т.е. от того, насколько оно лучше по сравнению с аналогами - продукцией и услугами других предприятий. Конкуренция является необходимым элементом рыночного механизма. В настоящее время в условиях либерализации торговли, все более ощутимой для

России, сдерживание «нежелательной» импортной экспансии будет ограничено принятыми международными правилами. Поэтому тема конкурентоспособности отечественной предприятия приобретает особую актуальность.

Целью данной выпускной квалификационной работы является закрепление теоретических знаний о конкуренции, конкурентоспособности и о формах конкурентного сосуществования, а также в приобретении практических навыков в комплексной оценке конкурентоспособности продукции и фирмы.

Задачи, поставленные в работе:

- 1) Раскрытие понятий сущности конкуренции, ее содержания, понятия и факторов конкурентоспособности;
- 2) Изучение теоретических аспектов оценки конкурентоспособности фирмы;
- 3) Проведение экономического анализа деятельности ООО «БруТТо»;
- 4) Проведение комплексной оценки показателей конкурентоспособности на примере ООО «БруТТо».

Объектом исследования настоящей дипломной работы является ООО «БруТТо» и ее ближайшие конкуренты.

Теоретической и методологической основой исследования данной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам оценки и повышения конкурентоспособности продукции. Необходимо отметить, что рассмотрению проблем обеспечения конкурентоспособности предприятия посвящено достаточно большое количество исследований и литературных публикаций

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие конкурентоспособности

Повышение уровня конкурентоспособности предприятий любой формы собственности, оптимизация их функционирования и элементарное выживание в рыночной среде является фундаментальной проблемой современной экономики. От решения которой во многом зависит качество воспроизводственных процессов, доходность предприятий, их адаптация к рыночным условиям и последующий экономический рост. Конкуренция представляется, с одной стороны, эффективным механизмом естественного регулирования рыночной экономики и отбора, наиболее устойчивых с финансовой точки зрения предприятий, способных функционировать в условиях рынка, а с другой - это легализованная форма экономической борьбы самостоятельных хозяйствующих субъектов, выпускающих однородную продукцию, за ее рынки сбыта с целью получения более высоких доходов. В условиях реформирования российской экономики принципиально изменяется подход к созданию систем обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Экономисты исследовательской организации «European Management Forum» (г. Женева) предлагают следующее определение: «Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов». В конечном счете, данную формулировку можно свести к следующему понятию: Конкурентоспособность предприятия – это способность изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента.

Что касается главной составляющей конкурентоспособности предприятия, ею является эффективность использования его производственного потенциала (умение наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, нежели потенциал конкурента).

Конкурентоспособностью предприятия выступает совокупность характеристик, которые включают в себя:

- захваченную долю рынка предприятия;
- способность фирмы к производству, реализации и развитию;
- способность руководства к реализации поставленной цели.

По мнению кандидата экономических наук Ермолова М.О. конкурентоспособность предприятия является «...относительной характеристикой, отражающей отличие процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности». Однако, подобная трактовка сводит понятие конкурентоспособности предприятия к понятию конкурентоспособности продукции, в то время как конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции соотносимы между собой как целое и частное, так как конкурентоспособность предприятия проявляется через конкурентоспособность ее продукта.

На основании вышесказанного рассмотрим разницу характеристик конкурентоспособности предприятия от аналогичной характеристики товара. Согласно анализу современных концепций конкурентоспособности фирмы, можно выделить два следующих отличия:

1) Конкурентоспособность предприятия относится к долгосрочному периоду, в отличие от этого, конкурентоспособность продукции может быть определена в любой краткосрочный период (день, неделя, месяц, квартал);

1) Оценка деятельности организации проводится не только потребителями, но в большей степени, самим руководителем данной фирмы. Руководство самостоятельно или на основе анализа, проводимого менеджерами, дает оценку того, выгодно ли функционирование предприятия в условия данной экономической обстановки. В то время как при оценке конкурентоспособности товара, потребителю неважна эффективность деятельности организации.

1.1 Методы и критерии оценки конкурентоспособности. Показатели оценки

Рассмотрим несколько подходов к критериям оценки конкурентоспособности предприятия, под которыми понимаются меры оценки его конкурентного преимущества,

Первый подход демонстрируется на основе таблицы 1.1.

Таблица 1.1

Критерии конкурентоспособности предприятия

Группы критериев конкурентоспособности	Критерии конкурентоспособности
1	2
1) Удовлетворенность потребителя товарами и услугами предприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соответствие качества продукции предприятия условиям потребления</li> <li>2. Возможность повышения качества продукции на предприятии</li> <li>3. Тенденции предприятия к увеличению своей доли в доступных и традиционных сегментах рынка</li> <li>4. Наличие и качество предпродажного и послепродажного обслуживания</li> <li>5. Своевременность выхода продукции на рынок</li> <li>6. Приемлемость цен на продукцию предприятия для потребителей</li> </ol>

Окончание таблицы 1.1

1	2
2) Эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономическая эффективность НИОКР</li> <li>2. Экономическая эффективность производства</li> <li>3. Экономическая эффективность внепроизводственной деятельности организации</li> <li>4. Производственная активность</li> <li>5. Финансовая устойчивость</li> </ol>
3) Положительность имиджа предприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Убедительность стратегии развития предприятия для кредиторов</li> <li>2. Престижность и качество рекламы</li> <li>3. Устойчивость позитивного отношения покупателей к предприятию и его товарам (отзывы, рекомендации)</li> <li>4. Инвестиции в области науки, искусства, культуры</li> <li>5. Участие в благотворительности</li> <li>6. Устойчивость информационных связей предприятия с потребителями, органами государственного управления, СМИ</li> </ol>

В свою очередь И.Н. Герчикова выделяет следующие критерии для оценки конкурентоспособности:

-потребность в капиталовложениях фактических и на перспективу как в целом, так и по отдельным видам продукции;

-продуктовая дифференциация;

-рыночная дифференциация;

-потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта;

С другой стороны, профессор Гребнев Е.Т. предлагает собственный список критериев, основанный на математическом подходе:

-отношение общей стоимости продаж к стоимости нерезализованной продукции;

-отношение прибыли к общей стоимости продаж;

-отношение стоимости реализованной продукции к ее количеству за текущий период;

- отношение суммы продаж к сумме дебиторской задолженности;
- отношение величины сбытовых расходов к общей сумме прибыли.

Снижение значения первого показателя свидетельствует о падении спроса на продукцию предприятия и затоваривании готовой продукцией, увеличение второго показателя говорит о повышении конкурентоспособности предприятия. Третий показатель определяет, за счет какого фактора увеличились продажи (за счет роста цен или за счет возрастания объемов реализации), четвертый показывает долю реализованной продукции, которая была приобретена покупателями на основе коммерческого кредита, а пятый позволяет выявить непроизводительные расходы по всей цепочке товародвижения от производителя до потребителя.

Далее рассмотрим методы оценки конкурентоспособности организации. На сегодняшний день выделяют следующие типы методов: графические методы, экспертные методы оценки, матричные методы, индексные методы, SWOT-анализ.

1) Графический метод основывается на построении многоугольника конкурентоспособности (Рис. 1.1)

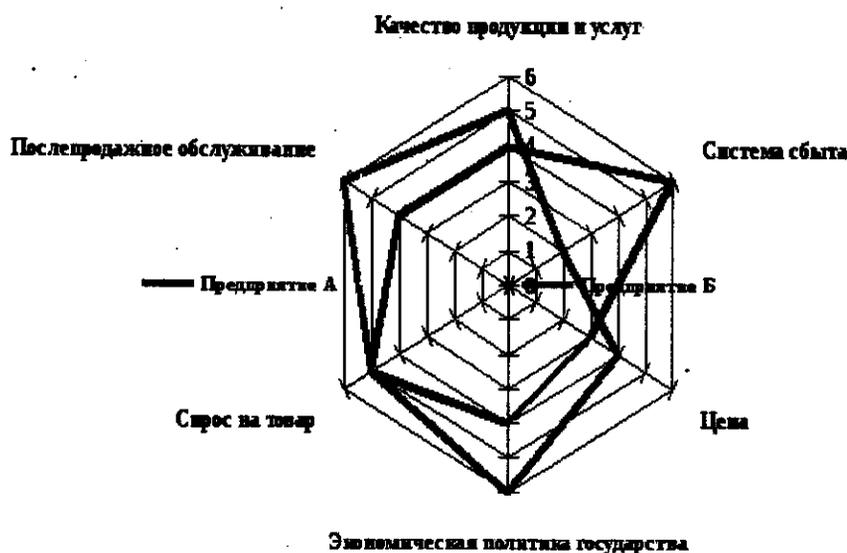


Рис.1.1- Многоугольник конкурентоспособности организации

Построение данного графика происходит следующим путем: выбираются факторы конкурентоспособности (их количество произвольно и зависит от отрасли, сферы деятельности и т.д.). В зависимости от этих факторов определяется количество исходящих лучей от нулевой точки. Далее на каждой шкале устанавливаются оценочные критерии от 0 до выбранной величины, например, 6. Для сравниваемых предприятий определяется сила или вес каждого фактора, и проводятся соединительные линии между лучами, образуя неправильный многоугольник. Из рисунка будет видно, как предприятия отличаются друг от друга выбранными критериями.

Этот метод обладает большой наглядностью и простотой, но при этом есть и недостаток - невозможно определить суммарный интегральный показатель, который зависит от степени и доли влияния каждого фактора на разные предприятия.

1) Матричные методы оценки конкурентоспособности включают в себя следующие методы:

- матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы);
- матрица McKinsey;
- матрица Ансоффа;
- матрица конкурентных сил М. Портера.

Матрица БКГ рассматривает две оценочные составляющие: темп роста рынка и относительная доля предприятия на рынке. В основу ее положена теория жизненного цикла предприятия или товара. В портфеле компании существуют несколько типов продукции, товаров имеющих различную ценность для компании. Одни приносят значительный объем прибыли в краткосрочном периоде, другие находятся в стадии упадка ввиду отсутствия спроса, третьи требуют вложений для получения дохода в будущем и т.д.

Данная матрица позволяет просто и наглядно проанализировать тенденции рынка и конкурентное положение различных товарных групп на

рынке. Однако ее недостатком и ограничением следует считать значительную неточность, трудность с оценкой масштабов рынка, темпов роста рынка и доли предприятия на нем. Тем более, что оценочные показатели «рост рынка» и «доля рынка» не всегда являются фактором успеха и индикатором привлекательности рынка.

## Матрица БКГ

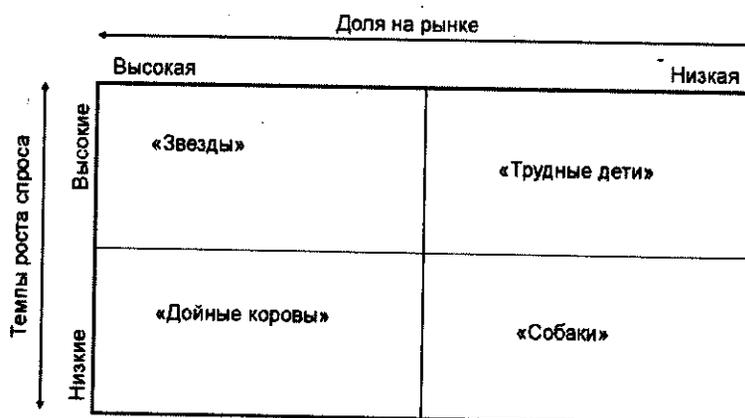


Рис. 1.2 – Матрица БКГ

Этот метод позволяет сопоставить позиции предприятий в составе одного портфеля в крупных корпорациях и обеспечить правильное сочетание подразделений, испытывающих необходимость в капитале для своего роста, с предприятиями, располагающими избытком капитала. Для определения перспектив развития каждого предприятия используется один показатель – рост объема спроса на продукцию предприятия. Он определяет размер матрицы по вертикали. По горизонтали задается соотношение доли рынка, принадлежащей данному предприятию, и доли рынка, принадлежащей её основному конкуренту. Это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции предприятия в будущем. БКГ предлагает следующие управленческие решения для корпорации:

«звезды» - предприятия с высокой долей на рынке сбыта и высокими темпами роста необходимо беречь и укреплять; с приходом зрелости «звёзды» могут превратиться в «дойных коров»;

«собаки» - наименее эффективные из предприятий, входящих в состав корпорации; от них необходимо по возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

для «дойных коров» необходим жёсткий контроль капиталовложений;

«дикие кошки» - наиболее перспективные предприятия, при эффективном управлении могут быть превращены в «звёзды».

Это упрощённый аналитический метод для оценки конкурентоспособности позиций предприятий в составе одного портфеля. Использование этого метода ограничено: только в стабильных условиях деятельности предприятия и при устойчивых темпах роста.

Матрица MacKinsy является более совершенной формой матрицы БКГ. Как видно из Рис 1.3 она состоит уже не из 4-х а из 9-ти квадрантов и характеризует долгосрочную привлекательность отрасли и конкурентную позицию предприятия на ней.

Рыночная привлекательность	Конкурентная позиция бизнес единицы		
		Сильная	средняя
Высокая	Инвестирование, рост, удержание позиций	Инвестирование, рост, удержание позиций	Сегментирование и выборочное инвестирование
Средняя	Инвестирование, рост, удержание позиций	Сегментирование и выборочное инвестирование	Сбор урожая, уход с рынка
Низкая	Сегментирование и выборочное инвестирование	Сбор урожая, уход с рынка	Сбор урожая, уход с рынка

Рис. 1.3- Матрица MacKinsy

Это многофакторная матрица, учитывающая большое число влияний.

Критериями для определения рыночной привлекательности могут быть:

- показатель роста рынка;
- емкость рынка;
- конкурентная борьба на рынке;
- входные барьеры и др.

Для конкурентной позиции бизнес единицы:

- доля рынка;
- рост доли;
- качество продукта;
- репутация торговой марки;
- сеть сбыта и т.д.

Присваивая определенный вес каждому критерию в %-ах можно определить конкурентное положение бизнес единицы или товара. Положение бизнес-единицы на матрице можно представить следующим образом (Рис.1.4). Продукт А с относительной долей рынка 25% и с индикатором размера рынка равному диаметру круга и тенденцией перемещения в определенный квадрант матрицы указываемой стрелкой.

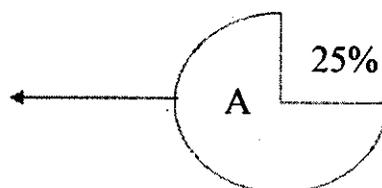


Рис.1.4 Бизнес-единица

Главным недостатком данной матрицы являются трудности и субъективизм при определении веса какого-либо фактора.

Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта (Рис.1.5).

Рынок/товар	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 1.5 – Матрица Ансоффа

Ключевая идея матрицы Ансоффа кроется в том, что между производимыми (реализуемыми) товарами предприятия и рынками сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми), существует взаимосвязь. Поэтому у компании есть несколько вариантов развития и роста, обусловленных комбинацией «старых» и «новых» товаров (услуг, работ, продуктов) и рынков. Задача матрицы Ансоффа – помочь фирме сделать оптимальный выбор в пользу самой конкурентоспособной программы действий (стратегии)[2].

Матрица Портера (анализ конкурентных цен) - это инструмент, позволяющий провести анализ стратегических возможностей компании, а также помогает оценить компанию с точки зрения позиционирования себя на рынке. Этот анализ рынка применим не только к отдельным компаниям, но и к целым отраслям рынков. Включает анализ пяти факторов:

- угроза появления на рынке новых конкурентов;
- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- наличие товаров-заменителей;

- соперничество действующих конкурентов.

		Неповторимость продукта с точки зрения покупателя	Преимущества в себестоимости
Стратегическая цель	Вся отрасль	Дифференцирование	Лидерство в области затрат
	Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте	

Рис. 1.6 – Матрица Портера

Идея построения проста (Рисунок 1.6). По левой оси измеряется степень сегментации рынка, от узкой (внизу матрицы) до широкой (вверху матрицы). По горизонтальной оси измеряется степень дифференциации производимого продукта, от низкой (слева) до высокой (справа). Предполагается, что стоимость продукта возрастает как функция дифференциации.

Данный метод достаточно полезен в выявлении необходимых для предприятия товаров и видов деятельности, а также для отслеживания действий конкурентов на рынке и при планировании распределения ресурсов.

Более комплексными при оценке конкурентоспособности предприятий являются индексные методы. Реализация индексных методов предусматривает:

1. Выбор нескольких предприятий-аналогов для создания сравнительной базы.
2. Определение наиболее важных показателей, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия.
3. Определение коэффициентов влияния по каждому показателю.
4. Оценка предприятия по каждому предприятию.

## 5. Расчет индекса конкурентоспособности предприятия.

Основными методами являются

- определение конкурентоспособности предприятия по уровню конкурентоспособности его продукции, а именно: по соотношению цена-качество, то есть по потребительским свойствам товара;

- метод уровнем затрат на производство, нормой прибыли, объемом продаж и др. То предприятие, которое имеет более высокие указанные показатели имеет и более высокое конкурентное положение на рынке;

интегральный метод основанный на сопоставлении 2-х критериев:  
степень

- удовлетворения потребительских запросов и эффективность производства (показатели рентабельности, капитала, активов, оборачиваемости активов).

Если интегральный показатель равен 1, уровень анализируемого предприятия равен уровню конкурентоспособности предприятия-конкурента, если меньше 1, то исследуемая фирма менее конкурентоспособна и наоборот.

Оценка конкурентоспособности предприятия предполагает также определение показателей, существенных, с точки зрения требований потребителей, и выделение их в группы экономических и потребительских параметров. Следует отметить, что представляющие интерес для конкретного потребителя показатели должны соответствовать установленным требованиям безопасности, экологичности. В противном случае дальнейшая оценка конкурентоспособности предприятия нецелесообразна.

Методика предполагает сравнение конкурентоспособности продукции конкретного предприятия с базовой продукцией-аналогом. При сравнительном анализе продукция конкретного предприятия и базовый продукт-аналог должны отвечать следующим требованиям: одинаковое значение классификационных показателей; принадлежность к одному сегменту рынка; наличие продукции на рынке в период оценки.

Оценка конкурентоспособности продукции (анализируемой и базовой) определяется по формуле (1.1):

$$A_i = \sum_{i=1}^n d_i L_i, \quad (1.1)$$

где  $A_i$  - интегральная оценка (индекс конкурентоспособности)  $i$ -го продукта;

$d_i$  - доля важности  $i$ -го показателя в сумме показателей важности;

$L_i$  - индекс, определяемый по формуле (1.2)

$$L_i = X_{i \min} / X_{i \max}, \quad (1.2)$$

где  $X_{i \min}$ ,  $X_{i \max}$  - соответственно минимальное и максимальное значение характеристик среди идеального и анализируемого изделий.

Отсюда, методы оценки конкурентоспособности предприятия на конкретном рынке или его сегменте основываются на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей предприятия, она призвана определить потенциальные возможности предприятия и мероприятия, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения. Метод экспертных оценок применяется в случаях, когда:

1) длина исходных динамических рядов недостаточна для оценивания с использованием экономико-статистических методов;

2) связь между исследуемыми явлениями носит качественный характер и не может быть выражена с помощью традиционных количественных измерителей;

3) входная информация неполная и невозможно предсказать влияние всех факторов;

4) возникли экстремальные ситуации, когда требуется принятие быстрых решений.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов.

1) формулировка цели экспертного опроса;

2) подбор основного состава рабочей группы;

3) разработка и утверждение технического задания на проведение экспертного опроса;

4) разработка подробного сценария проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок), включая как конкретный вид экспертной информации (слова, условные градации, числа, ранжирование, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы) и конкретные методы анализа этой информации;

5) подбор экспертов в соответствии с их компетентностью;

6) формирование экспертной комиссии;

7) проведение сбора экспертной информации;

8) анализ экспертной информации;

9) интерпретация полученных результатов и подготовка заключения;

10) принятие решения — выбор альтернативы.

Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе, при этом эксперты обсуждают проблему

друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано, в других - число экспертов растет в процессе проведения экспертизы. Среди наиболее распространенных методов получения экспертных оценок можно выделить:

- метод «Дельфы»;
- метод «снежного кома»;
- метод «дерева целей»;
- метод «комиссий круглого стола»;
- метод эвристического прогнозирования;
- матричный метод.

По сравнению с ранее рассмотренными методами предложенная методика оценки конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей одного предприятия за разные промежутки времени дает возможность применить этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб. Проведенный анализ методов конкурентоспособности предприятий и продукции доказывает необходимость решения задачи оценки конкурентоспособности предприятий в условиях рынка. Направлениями организации являются: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, количественный анализ.

SWOT-анализ — данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.

SWOT-анализ во всех своих модификациях является наиболее удобным и надежным инструментом стратегического планирования. В курсе изучения стратегического маркетинга SWOT-анализу уделяется самое пристальное

внимание. Несмотря на то, что после создания SWOT-анализа появилось много других подходов к изучению стратегического поведения фирм и их конкурентного окружения, SWOT-анализ всё же продолжает активно и продуктивно использоваться и совершенствоваться.

Основные направления развития SWOT-анализа:

- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды.
- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования.
- разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

Важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, но также и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации. Методика SWOT-анализа достаточно эффективный, доступный, простой и не затратный способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.

Направлениями SWOT-анализа организации являются: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, SWOT-анализ — данный метод позволяет

проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий (Рис. 1.7).

Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...		
Сильные стороны 1. 2. 3. ...		ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. ...		ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис. 1.7- SWOT- анализ

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные

обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

### 1.1 Направления повышения конкурентоспособности торгово-производственного предприятия

Повышение конкурентоспособности является очень актуальной темой для торговых организаций. Есть несколько способов успешно выдерживать конкуренцию. Во-первых, это ценовая политика торговой организации, а точнее, если цены на ассортимент такой же, как и у конкурента ниже, то соответственно, потребитель скорее всего выберет тот магазин, где товар будет дешевле. Чтобы прибыль была достаточной, а цены на товар ниже, чем у конкурентных магазинов, необходимо грамотно наладить логистическую цепь, правильно рассчитать необходимое количество работников, заработную плату, режим работы магазина - минимизировать издержки, для того, чтобы получаемые доходы покрывали их и приносили достаточную прибыль.

Помимо этого, возможно выделить и другие пути повышения конкурентоспособности предприятия:

1. Постоянное использование нововведений и расширение ассортимента
2. Поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара.

4. Сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию

5. Использование только высококачественного сырья и материалов.

6. Постоянное обучение и переподготовка кадров.

7. Повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда.

8. Проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей.

9. Анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон.

10. Поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции.

11. Использование наиболее эффективных рекламных мероприятий.

12. Регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий.

13. Поиск новых рынков и способов сбыта.

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость. Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.

## 2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «БРУТТО»

### 2.1 Общие сведения об объекте исследования,

Общество с ограниченной ответственностью «БруТТо» зарегистрировано в г. Красноярске 08 мая 2013 года. На основании учредительных документов Межрайонной инспекции ФНС № 23 по Красноярскому краю, выдано свидетельство о государственной регистрации юридического лица № 1132468026866.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «БруТТо»

Сокращенное наименование: ООО «БруТТо».

Место нахождения: 660013, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Львовская, дом. 42 кв. 12. ИНН 2462226126, КПП 246201001 ОГРН 1132468026866.

Дата внесения в ЮГРЛ 09.05.2013 г.

Уставный капитал общества составляет 10000рублей, и образуется за счет имущественного вклада его единственного учредителя Носийчук Антона Сергеевича, который является генеральным директором.

Основными видами деятельности являются:

- производство мебели;
- производство общестроительных работ;
- монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций;
- монтаж металлических строительных конструкций;
- производство электромонтажных работ;
- производство отделочных работ;
- производство прочих отделочных и завершающих работ;

- оптовая торговля изделиями из керамики и стекла, обоями и чистящими средствами;
- оптовая торговля прочими непродовольственными продуктами;
- оптовая торговля бытовой мебелью, напольными покрытиями и прочими неэлектрическими товарами;
- оптовая торговля напольными покрытиями;
- оптовая торговля лесоматериалами;
- оптовая торговля санитарно-техническим оборудованием;
- оптовая торговля прочими строительными материалами;
- оптовая торговля водопроводным и отопительным оборудованием.

Осуществление любой хозяйственной деятельности, не запрещенной действующим законодательством.

На данный момент основным видом деятельности ООО «БруТТо» является производство и продажа мебели.

Основными поставщиками материалов и сырья выступают следующие организации: ООО «Мебельные Ткани- Сибирь», ООО «Эгида», ООО «Аметист», ООО «Союз-М Енисей», Мебельные ткани «Вива», а также поставщиками многих комплектующих являются ООО «Атрибут». Помимо этого, ООО «БруТТо» сотрудничает с поставщиками пиломатериалов, например, ООО «ЕнисейСтройСнаб».

Основу потребителей составляют физические и юридические лица, занимающиеся собственными предприятиями общественного питания и досугового время проведения (кафе, бары, рестораны, доставки суши, детские комплексы, лаунджи, кальянные, игровые зоны). Среди постоянных клиентов компании Брутто встречаются такие зарекомендовавшие себя сети города Красноярск, как Чикен денер, Buffet, кофейни Грин Хаус, Суши Sell, Аригато, ресторан Генацвали, ночной клуб Флэт, Камеди кафе в аэропорту Красноярска и многие другие. Также потребителям выступают и домашние хозяйства.

Рынок сбыта данной компании довольно обширен. По средствам интернета клиента у организации находятся и в других регионах (Хакасия, Кемеровская область, Новосибирская область, Иркутская область, Хабаровский край).

Общество с ограниченной ответственностью «БруТТо» имеет следующую схему управления (рис. 2.1)

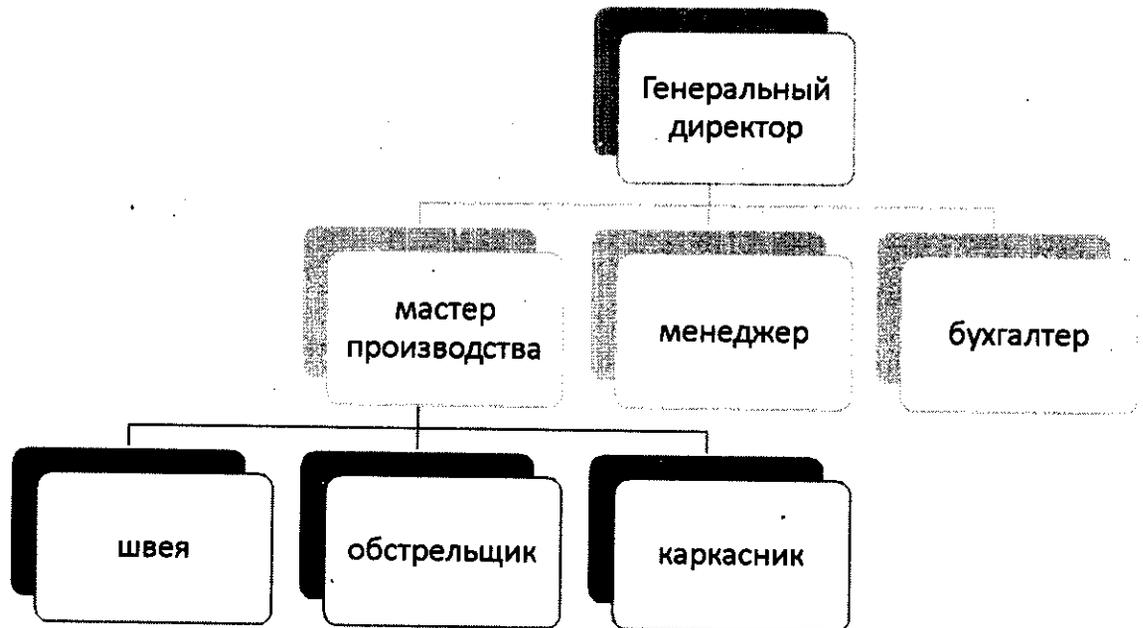


Рис.2.1 - Схема управления

Согласно схеме, на предприятии действует линейно - функциональная организационная структура управления. Административно – управленческий и производственный персонал осуществляет свои функции на основе заключения бессрочных трудовых договоров, при пятидневной рабочей неделе, с учетом праздничных и выходных дней, предусмотренных трудовым законодательством РФ. Среднесписочная численность постоянно трудящихся работников составляет 6 человек.

## 2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «БруТТо»

Основываясь на финансовой отчетности проведем анализ основных показателей деятельности организации (Таблица 2.1)

На основе предложенной ниже таблицы, можно сказать следующее: 1) выручка из года в год увеличивается, однако рентабельность на протяжении последних трех лет имеет тенденцию к падению. 2) Это может быть обусловлено тем, что за последние три года появилась постоянная тенденция роста цен на материалы (для производства мягкой мебели используются импортные ткани и кож.зам, так отсутствуют отечественные аналоги, а рост курса доллара и таможенных платежей ведет к увеличению стоимости данных материалов, в то же время использование более дешевого сырья приведет к падению качества, а как итог, падение деловой репутации фирмы), топливо, коммунальные услуги и т.д. 3) Помимо этого, увеличилась среднесписочная численность работников, а также увеличился МРОТ, что также приводит к увеличению издержек. Также в 2018 году ООО «БруТТо» получило кредит в 300 тысяч рублей, что так же наложило отпечаток на ее финансовую деятельность.

Динамика основных показателей отображена на рисунке 2.2.



Рис. 2.2- Динамика основных показателей

Таблица 2.1

## Анализ основных показателей деятельности ООО «Брутто»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютное отклонение 2017/2016	Абсолютное отклонение 2018/2017	Темп роста 2017/2016, %	Темп роста 2018/2017, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	1036	1237	2573	201	1336	119,4	208
Себестоимость, тыс. руб.	952	1163	2529	211	1366	122,2	217,4
Рентабельность, %	4,4	5,1	1,2	-	-	-	-
Численность, чел.	4	6	6	2	2	-	-
Заработная плата, тыс. руб.	552	864	1296	312	432	156,5	150
Налоговые отчисления без страх взносов, тыс. руб.	62,16	74,22	154,38	12,06	80,16	119,4	208
Налоги вкл страх. Взнос. Тыс. руб.	165,5	333,42	543,18	167,92	209,76	201,5	162,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	46	63	32	17	-31	136,9	50,8

Далее в таблице 2.2 определяется и анализируется изменение показателей рыночной устойчивости предприятия в динамике.

Таблица 2.2

## Анализ показателей структуры капитала

Показатели	Нормальное значение	2016 г	2017 г
1 Коэффициент обеспеченности СОК	$\geq 0,1$	0,12	0,5
2 Коэффициент маневренности	0,5	0,65	0,75
3 Коэффициент автономии	$> 0,5$	0,7	0,81
4 Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,7$	0,71	0,82
5 Плечо финансового рычага	$\leq 1$	2,2	2,3

В динамике значения показателей улучшаются. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами увеличился в два раза и превышает нормативное ограничение, коэффициент автономии так же соответствует нормальному ограничению и в динамике увеличивается. Коэффициент финансовой устойчивости соответствует нормальному ограничению. Плечо финансового рычага соответствует нормальному ограничению, но в динамике начинает повышаться, следовательно, повышается долговая нагрузка на предприятие.

Далее проанализируем структуру товарной номенклатуры (таблица 2.3)

Таблица 2.3

## Структура продукции за 2016 год

Наименование продукции	2016 год		
	Объем производства, ед.	Стоимость продукции, тыс. руб	Уд. Вес в общем объеме выпуска товаров, %
1	2	3	4

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4
Офисные диваны	30	290	27,99
Офисные кресла	45	292,5	28,23
Домашние диваны	1	150	14,48
Домашние кресла	20	200	19,31
Стол	10	50	4,83
Стулья	42	53,5	5,16
Итого	157	1036	100

Таблица 2.4

## Структура продукции за 2017 год

Наименование продукции	2017 год		
	Объем производства, ед.	Стоимость продукции, тыс. руб	Уд. Вес в общем объеме выпуска товаров, %
1	2	3	4
Офисные диваны	35	350	28,29
Офисные кресла	48	312	25,22
Домашние диваны	11	220	17,78
Домашние кресла	10	100	8,08
Стол	15	150	12,13
Стулья	50	105	8,49
Итого	169	1237	100

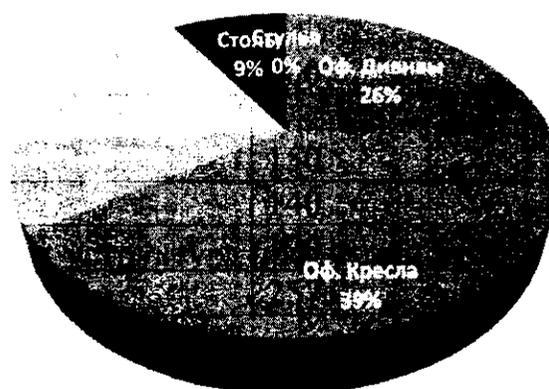
Как мы видим, также удельный вес офисной мебели повышается. Также увеличивается число реализованной домашней мебели (диваны и кресла).

Таблица 2.5

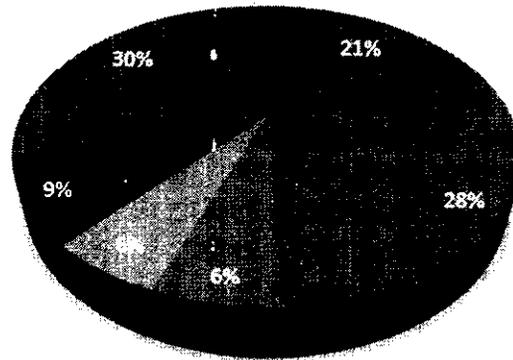
## Структура продукции за 2018 год

Наименование продукции	2018 год		
	Объем производства, ед.	Стоимость продукции, тыс. руб	Уд. Вес в общем объеме выпуска товаров, %
Офисные диваны	150	1388	53,94
Офисные кресла	25	175	6,8
Домашние диваны	30	600	23,32
Домашние кресла	15	150	5,83
Стол	20	140	5,44
Стулья	60	120	4,66
Итого	300	2573	100

Исходя из таблиц 2.3-2.5 можно сделать вывод, что у ООО «БруТТо» в структуре преобладает доля офисной мебели (кресла, стулья, диваны). Более наглядно это отображается на рисунке 2.3, 2.4, 2.5 за 2016-2018 год соответственно.

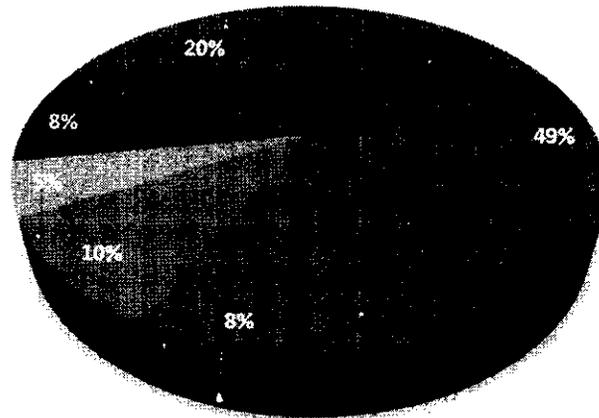


■ Оф. Диваны   ■ Оф. Кресла   ■ Дом. Диваны   ■ Дом. Кресла   ■ Стол   ■ Стулья



■ Оф. Диваны ■ Оф. Кресла ■ Дом. Диваны ■ Дом. Кресла ■ Столы ■ Стулья

Рис. 2.4 – Структура производства за 2017 год



■ Оф. Диваны ■ Оф. Кресла ■ Дом. Диваны ■ Дом. Кресла ■ Столы ■ Стулья

Рис. 2.6- Структура производства за 2018 год

С 2016 по 2018 гг удельный вес структуры номенклатуры изменилась незначительно. Так в 2016 году удельный вес офисной мебели составлял 56,23%, в 2017 году же эта цифра снижается на 2,71% и соответствует 53,52%,

С 2016 по 2018 гг удельный вес структуры номенклатуры изменилась незначительно. Так в 2016 году удельный вес офисной мебели составлял 56,23%, в 2017 году же эта цифра снижается на 2,71% и соответствует 53,52%, при этом в 2018 году доля мебели офисного плана повышается и составляет 60,75%. Такое повышение обусловлено тем, что в преддверие зимней универсиады 2019 года компания выполняла тендерный заказ по изготовлению модульных диванов на объекты универсиады.

Обновление ассортимента не подвержено сезонным тенденциям, моде и так далее. Данное производство не является серийным, следовательно, обновление происходит в соответствии с желаниями потребителей.

### 2.3 Анализ конкурентоспособности магазина ООО «БруТТо»

Прямыми конкурентами ООО «БруТТо» на мебельном рынке города Красноярск на сегодняшний день являются:

1) Компания «Торговое оборудование» с 1995 года работает на российском рынке HoReCa, специализируясь на комплексном оснащении ресторанов, кафе, баров, столовых, пищевых производств и магазинов разного формата. Выставочный и главный офис располагается по адресу ул. Партизана Железняка 18. Клиентами являются крупные и малы предприятия, а также государственные учреждения. На выставке представлены различные виды теплового оборудования (пароконвектоматы, тепловые витрины, электрокипятильники, печи, плиты т.д.), холодильного оборудования (витрины холодильные, лари, бонеты, шкафы холодильные и т.д.), образцы торговой мебели (торговые стеллажи, шкафы, барные стулья, пластиковая мебель), торговые весы.

Компания «БарМебель» была основана в 2001 году и с этого времени успешно работает на мебельном рынке города Красноярска и других городов. За время своего существования компания зарекомендовала себя, как

дизайн-решений: все от классики до хайтека. Также предлагает диваны и кресла для мягких зон, которые являются излюбленным местом посетителей в любом заведении.

3) Компания ООО «Самая лучшая мебель» - молодое, динамично развивающееся предприятие, которое существует на рынке с 2008 года.

ООО «Самая лучшая мебель» занимается и серийным производством мебели. На сегодняшний день компания выпускает более 20 моделей мебели серийного производства, различного стиля, дизайна и ценовых категорий - горки, тумбы, комоды, кровати, кухонные гарнитуры, прихожие, туалетные и компьютерные столы. Каждый год компания выводит на рынок новые модели в соответствии с тенденциями мировой мебельной моды.

Таким образом, вышеперечисленные компании занимаются схожей деятельностью с ООО «БруТТо», но при этом имеют индивидуальные черты. Так или иначе все эти три фирмы объединяет БруТТо, так как они не имеют собственных производств по изготовлению мягкой офисной мебели и вынуждены обращаться к стороннему предприятию. Помимо этих фирм на рынке Красноярска существует множество других компаний, которые занимаются схожей деятельностью, но имеют собственные индивидуальные черты.

В ходе подготовки работы для определения показателей конкурентоспособности был использован экспертный опрос клиентов, сотрудников и некоторых преподавателей АНО ВО СИБУП. Первоначальный список показателей в ходе проведения опроса был уточнен и по представленным характеристикам был оценен не только ООО «БруТТо», но и его основные конкуренты. Помимо опроса были проанализированы отзывы на таких сайтах, как Flamp и au.ru. Для анализа конкурентоспособности были использованы следующие показатели:

- цена;
- качество обслуживания;

- ассортимент;
- качество выпускаемой продукции;
- постпродажное обслуживание;
- сроки изготовления
- расходы на рекламу;
- месторасположение в городе;
- наличие сайта.
- наличие собственного производства
- наличие парковки

Данные анализа представлены в таблице 2.6

Таблица 2.6

Сравнительная характеристика показателей конкурентов

Показатели	ООО «БруТто»	«Торговое оборудован ие»	«БарМебель »	ООО «Самая лучшая мебель»
1	2	3	4	5
Цена	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя
Качество обслуживания	Отличное	Хорошее	Среднее	Среднее
Ассортимент	Широкий	Широкий	Широкий	Средний
Качество выпускаемой продукции	Высокое	Высокое	Хорошее	Хорошее
Постпродажное обслуживание	Отличное	Отличное	Хорошее	Среднее
Сроки изготовления	Короткие	Средние	Средние	Средние
Расходы на рекламу	Низкие	Средние	Средние	Средние
Местоположение в городе	Удобное	Удобное	Удобное	Удобное
Наличие сайта	Есть	Есть	Есть	Есть
Наличие собственного производства	Есть	Нет	Нет	Есть ( корпусное)

Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4	5
Наличие парковки	Есть	Нет	Есть	Есть

Исходя из данной таблицы видно, что компания «БруТТо» лидирует по сравнению со своими конкурентами по некоторым конкурентным преимуществам, а именно: качество обслуживания (в магазинах Торговое оборудование и других конкурентов зачастую работают некомпетентные специалисты, которые не знают собственного ассортимента); удобное расположение торговой точки, широкий ассортимент (компания занимается производством мебели в основном на заказ, поэтому ассортимент постоянно изменяется по желанию клиента, помимо этого фирма является дилером многих заводов по изготовлению опор для стола и столешниц).

Помимо опроса были расставлены экспертные оценки, которые приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

## Балльное сравнение конкурентов по критериям

Критерии конкурентоспособности	ООО «БруТТо»	«Торговое оборудование»	«БарМебель»	ООО «Самая лучшая мебель»
1	2	3	4	5
Ассортимент	10	10	10	9
Качество обслуживания	9	8	8	7
Цена	7	6	8	8
Качество выпускаемой продукции	10	10	9	8
Постпродажное обслуживание	9	8	7	8
Сроки изготовления	9	7	8	7
Качество Сервиса	9	9	7	6

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5
Уровень заработной платы	8	9	8	7
Рекламная активность	4	9	9	8
Условия труда	9	9	6	7
Известность компании	5	8	8	7
Лояльность к бренду	7	8	9	8
Квалификация персонала	8	7	8	7
Итого	104	108	105	97

Критерии конкурентоспособности и бальное сравнение конкурентов отображены в многоугольнике конкурентоспособности (см. рисунок 2.7).

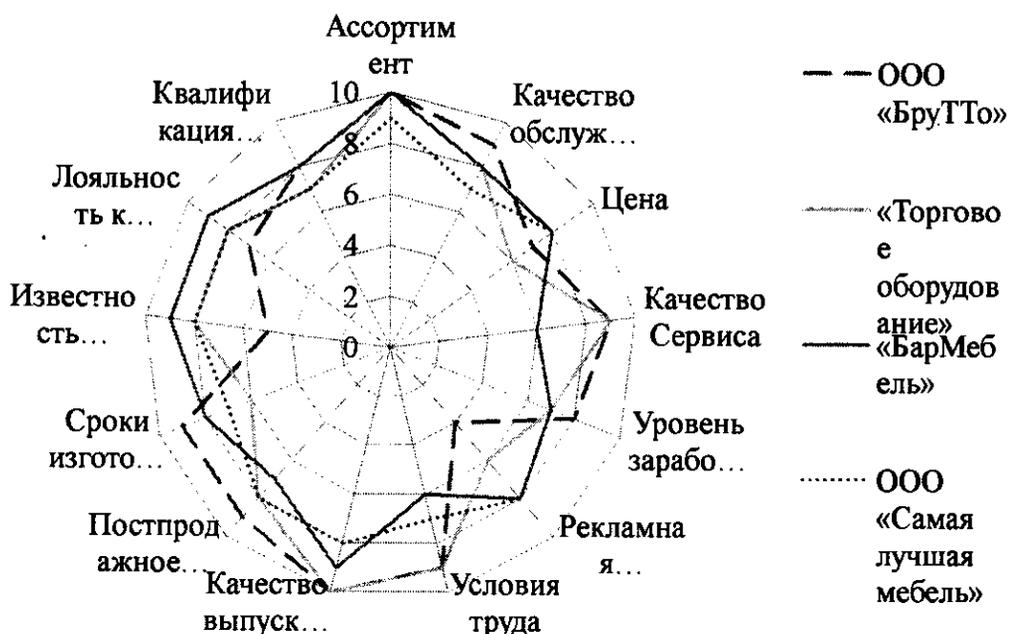


Рис. 2.7 - Многоугольник конкурентоспособности

Далее проведем SWOT- анализ для более конкретной детализации сильных и слабых сторон компании (рис.2.8).

SWOT-анализ - это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска.

Матрица SWOT	Возможности	Угрозы
<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество предлагаемых товаров</li> <li>2. Использование передовых технологий в работе.</li> <li>3. Гибкая ценовая политика организации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение ассортимента видов товаров</li> <li>2. Выход на новые рынки.</li> <li>3. Увеличение объемов продаж.</li> <li>4. Освоение новой доли рынка.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение числа клиентов в прежнем сегменте рынка.</li> <li>2. Внедрение новых рекламных технологий.</li> <li>3. Постоянная инновационная деятельность</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не достаточно сильная организационная структура предприятия.</li> <li>2. Отсутствие системы управления материальными запасами.</li> <li>3. Недостаточная мобильность в развитии предприятия, отсутствие стратегии управления.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исследование системы управления.</li> <li>2. Разработка функциональной схемы для складского отдела.</li> <li>3. Перераспределение функций.</li> <li>4. Разработка стратегии управления.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Техническое обновление за счет модернизации оборудования.</li> <li>2. Снижение энергопотребления на складе и производстве путем применения энергосберегающих ресурсов.</li> <li>3. Пересмотр ценовой политики.</li> <li>4. Внедрение инноваций в технологии производства мебели.</li> </ol>

Рис.2.8- SWOT-анализ

По приведенному выше анализу можно сделать вывод что фирма «БруТТо» уступает магазинам конкурентам в известности компании и лояльности к бренду, но при этом цена, квалификация персонала, ассортимент и качество сервиса позволяют ему лидировать среди конкурентов по показателям конкурентоспособности.

Конечная цель любой фирмы — лидерство в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий компании. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы и от конкурентоспособности самой компании.

Проведенный анализ конкурентоспособности магазина ООО «БруТТо» выявил, что по некоторым критериям магазин уступает конкурентам. Компания лидирует на рынке за счет широкого ассортимента товара, что является одним из важнейших показателей для потребителей, а также высокого уровня сервиса, принятого во всей компании.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «БРУТТО»

На основе проведенного выше анализа можно дать рекомендации по повышению конкурентоспособности по двум основным направлениям:

- рекомендации по повышению конкурентоспособности за счет совершенствования маркетинговой деятельности;
- рекомендации по повышению конкурентоспособности за счет разработки стратегии развития.

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности.

На данный момент на предприятии маркетинг освоен незначительно: отсутствует реклама в средствах массовой информации, малоинформативные листовки, отсутствует баннер на помещении выставочного зала, неинформативный сайт.

Исходя из этого следует дать такие рекомендации:

1. На сегодняшний день у компании имеется остаток малоинформативного раздаточного материала (листовок): дизайн неяркий, мало информации по продукту компании, связи с чем необходимо улучшение дизайна, так 1 000 листовок «А5», бумага 115 г/м<sup>2</sup>, красочность печати 4+0 будет стоить 2550 рублей. На листовку следует поместить фотографии наиболее популярных моделей мебели, некоторые фото из портфолио организации. Разработка макета листовки входит в стоимость готовой продукции. Новая листовка проиллюстрирована ниже (рис. 3.1)

**ПРОИЗВОДСТВО  
ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ**  
Класса Premium по приемлемым ценам

**БРУТТО**

Компания "Брутто" предлагает  
офисную мебель собственного производства  
в оптимальном соотношении цены и качества!

«Дуэт 2» «Модуль» «Классик 3» «Дуэт 2» «Классик 2х»  
«Три 2» «Три 2» «Конференц 2» «Модуль 2х»

тел. 8-905-088-8338, 8 (391) 2711-327  
BRUTTO@MAIL.RU WWW.BRUTTO24.RU

Рис. 3.1- Новая листовка

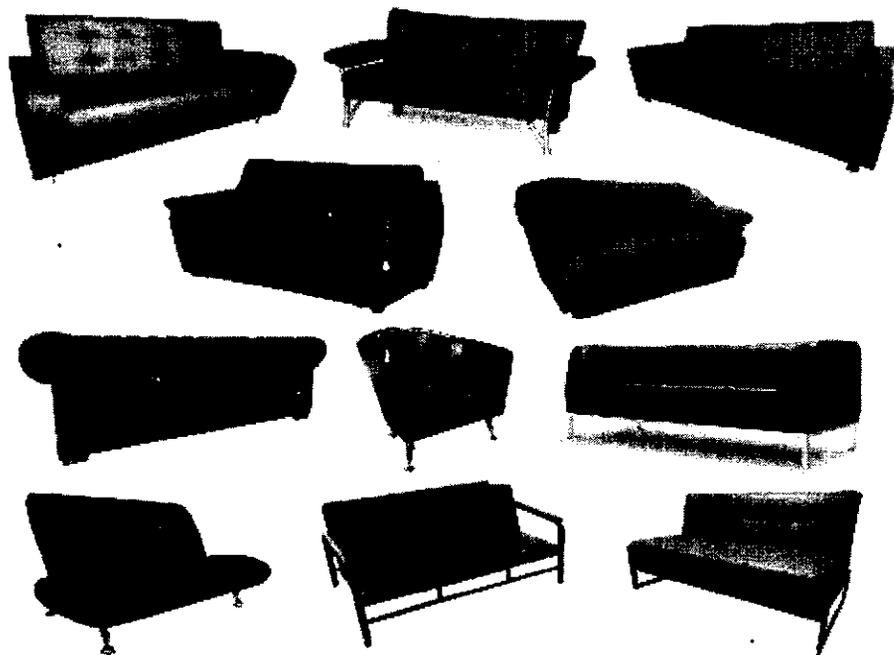
Помимо этого, важно проработать систему скидок на следующую покупку. На данный момент в организации действуют разовые системы скидок по усмотрению руководителя. Возможно следует разработать скидочные карты номиналом 5% на последующие покупки без срока действия, которые будут выдаваться при совершении единовременной покупки на 25000 рублей. К примеру карта с логотипом компании и календарем на обратной стороне 100 шт. будет стоить 1130 рублей. Это позволит повысить запоминаемость фирмы и привлечь, так называемое, «сарафанное радио», по тому как данная скидочная карта не предусматривает регистрацию держателя, тем самым она может передаваться другим лицам.

Кроме того, необходимо заказать баннер на фасад здания для лучшей узнаваемости организации (по итогу проведенной был заказан баннер 140\*250 см, 510 плотности стоимостью 1414 рублей). Макет и фактический вид представлены ниже (рис. 3.2 и рис. 3.3)

# МЕБЕЛЬ ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ



**МЕБЕЛЬ СОБСТВЕННОГО  
ПРОИЗВОДСТВА  
В ЛУЧШЕМ СООТНОШЕНИИ  
ЦЕНЫ И КАЧЕСТВА**



**тел.: 8-905-088-8338  
8 (391) 2711-327  
BRUTTOKRSK@MAIL.RU  
WWW.BRUTTO24.RU**

Рис.3.2- Макет баннера



Рис. 3.3- Фактическое расположение баннера

Стоит отметить, что мебельные рынки соседних регионов слабо развиты, и поэтому жителям этих регионов приходится прибегать к поиску товаров на торговых площадках Красноярска. Компании следует начать размещать рекламные лоты (Авито, Юла, Au.ru) в других регионах (Хакасия, Тыва, Кемерово), данная мера также не требует больших финансовых затрат (Авито- 71 рубль за объявление, Юла -99 рублей, ау.ру бесплатный сайт), но позволит привлечь новых покупателей.

Более наглядно стоимость затрат отображена в таблице 3.1

Таблица 3.1

## Предполагаемые затраты на рекламу

Рекламный продукт	Стоимость за единицу в месяц, руб	Стоимость за год, руб	Необходимое кол-во, шт.	Затраты за год, руб
Листовки	2,55	2,55	1000	2550,00
Скидка-календарь	11,30	11,30	100	1130,00
Баннер	1414,00	1414,00	1	1414,00
Лот на Авито.ру	71,00	852,00	20	17040,00
Лот на Юле	99,00	1188,00	20	23760,00
Лот на Au.ru	0,00	0,00	0	0,00
Итого	-	-	-	45894,00

Исходя из этой таблицы, видно, что для рекламы фирме следует затратить 45894 руб.

2. ООО «БруТТо» имеет собственный сайт <http://brutto24.ru>, однако он имеет одностраничный вид, поэтому не удобен в работе как для клиентов, так и для самой организации, неинтересный дизайн, фото низкого качества. Связи с чем рекомендуется заняться доработкой этого сайта путем привлечения специалиста, возможно удалённого(фриланс), что в условия современного рынка информационных услуг является наиболее выгодным вариантом. Так к примеру, проработка одностраничного сайта с последующим его продвижением на таких площадках, как Яндекс Директ, SEO- продвижение, Таргетинг ВК будет стоить 4000 рублей, что вполне бюджетно и в последующем поможет привлечь новых клиентов. Так как в последнее время большое количество молодежи для поиска товаров или услуг прибегают к социальным сетям.

Повышение эффективности использования социальных сетей. Данная компания имеет аккаунт в Instagram: @bruttokrsk и группу в ВК: «ООО БруТТо Красноярск Мебель», однако информация на этих площадках обновляется

редко. Для большего привлечения клиентов возможно оплатить всплывающую рекламу в ВК, а также продвижение в инстаграмм. Данные меры не требуют больших капиталовложений, но помогут привлечь целевую аудиторию, потому как было выше сказано, поколение 1980- 2000 гг особо обращает внимание на деятельность и информативность социальных сетей и отзывы в них той или иной компании.

Более детально затраты на продвижение в интернете отображены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

#### Планируемые затраты на продвижение в интернете

Способ продвижения	Стоимость в месяц, руб	Затраты в год, руб
Разработка сайта	4000,00	10000,00
Инстаграм	1200,00	14400,00
Вконтакте	1000,00	12000,00
Яндекс. Директ	400,00	4800,00
Итого	6600,00	41200,00

В первый месяц применения выше перечисленных рекомендаций самой затратной является разработка сайта, на нее уйдет 4000 рублей, в последующие месяцы будет проводится обслуживание сайта за 546 рублей в месяц. Кроме того, затратной статьей является реклама в Инстаграме, так как предлагается использовать Таргетинг в ленте. Если использовать рекламу у блогеров с количеством подписчиков от 3000 человек, затраты увеличатся еще в среднем на 3000 рублей.

3. Расширение выставочных площадей. На сегодняшний день мебель ООО «БруТТо» представлена в городе Красноярске в следующих местах:

- Мебельный центр Грамада, просп. имени Газеты Красноярский Рабочий, 30А, стр. 5, Красноярск;

- Торговый центр Континент, ул. Шахтёров, 65, Красноярск.

На данных площадях продажу осуществляют реализаторы готовой продукции. За последние годы Красноярск развивается и происходит застройка новых микрорайонов (Октябрьский, Солнечный, правый берег), связи с чем рождается спрос на новую мебель. Исходя из этого, возможно следует рассмотреть привлечение новых партнеров на территории быстро застраиваемых районов.

В Октябрьском районе потенциальными партнёрами могут быть магазины мебели, расположенные в ВДЦ MixMax.

На правом берегу города Красноярск, партнерами могут выступать реализаторы мебели в ТЦ Атмосфера дома, ТК Вавилон.

В микрорайоне Солнечном партнерами могут быть и конкуренты предприятия СЛМ, так как их ориентация больше идет на изготовление корпусной мебели, а производство мягкой мебели отсутствует.

Данный способ повышения конкурентоспособности не является затратным, так как мебель отдается под реализацию, затраты идут только на изготовление, как и при размещении готового товара на собственной площади. Аренда за выставку на новых местах не платится.

### 3.2 Рекомендации по разработке стратегии предприятия

Сейчас в ООО «БруТТо» четкой стратегии не прослеживается. Компания все же пытается вырваться в лидеры (участвуют в выставках, пытается соответствовать требованиям потребителей), но на таком насыщенном мебельными фирмами рынке, добиться первенства у него пока не получается, те есть существующее направление развития неэффективной, оно может удерживать компанию «на плаву», но ненадолго, другие компании могут выйти вперед за счёт новых рынков сбыта.

На данный момент в деятельности организации прослеживается несколько относительно самостоятельных видов стратегии:

- Ресурсная стратегия.

Компания старается производить товар с минимальным количеством издержек. Для этого четко рассчитывает, сколько ресурсов необходимо для выполнения данной работы.

- Технологическая стратегия.

ООО «БруТТо» старается следить за технологическими инновациями и применять их в работе.

- Социальная стратегия.

Мотивировать персонал помогает интересная работа и внимание руководства к обеспечению людей всем необходимым для жизни и труда, выплата достаточно высокой заработной платы и премий. В офис и на производство тщательно подбирается персонал с опытом и соответствующей квалификацией.

- Стратегия управления персоналом.

Наметив цель, ООО «БруТТо» стремится всеми способами добиться ее. Руководство строго отслеживает выполнение, поставленных задач, подчиненными, но при этом учитываются их потребности.

Организационная структура управления компании линейно-функциональная. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные - консультируют, информируют и планируют деятельность.

- Маркетинговая стратегия.

Маркетинговая стратегия в ООО «БруТТо» развита средне. Основана площадка по рекламе Au.ru, Avito, собственный сайт и т.д. Компания предоставляет скидки в зависимости от объема, гарантирует качественное выполнение работы, отвечает по гарантийным обязательствам, что привлекает внимание клиентов.

Однако частичное использование сразу большого числа стратегий разных по направленности, как видим, не совсем эффективно. Поэтому предлагается применение на предприятии стратегии концентрированного роста.

Данная стратегия включает в себя следующие направления действий:

1) усиление позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

2) развитие рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

Данная стратегия полностью соответствует предложенным выше мерам по повышению конкурентоспособности. Она затрагивает и рекламную кампанию, и выход на новые территориальные рынки в этой же отрасли.

Ключевые компетенции ООО «БруТТо» - надежный процесс производства и крепкие отношения с клиентами и поставщиками.

Исходя из этого необходимо сформулировать миссию организации. Миссия ООО «БруТТо» может выглядеть следующим образом: «Мы должны стать самой влиятельной мебельной компанией на рынке Красноярска, и выполнять наибольшее число государственных закупок по мебели в своем регионе».

Помимо этого, в компании отсутствует система учета запасов, что влияет на переменные издержки фирмы (это можно исправить путем прохождения бухгалтером курса повышения квалификации по 1С 8.3. К примеру, на данный момент в организации «ПрофиРост» такой курс обойдется в 6950 рублей, за 44 академических часа) данная мера поможет четко контролировать расход материалов, себестоимость продукции и запасы сырья.

Говоря об участии БруТТо в государственных закупках, следует отметить то, что компания имеет аккредитацию на таких торговых площадках, как Сбербанк-АСТ и РТС-тендер, также есть электронная подпись и спец. счет для обеспечения заявки. Однако в данной организации отсутствует сотрудник со знанием данной сферы деятельности. Для решение данной проблемы можно прибегнуть к двум способам:

1) Поиск нового сотрудника со знанием 44-ФЗ и 223-ФЗ и соответствующим опытом в данной сфере. Это приведет к повышению затрат на заработную плату сотрудника, налоговые отчисления и страховые взносы.

Затраты на привлечение нового сотрудника представлены ниже в таблице 3.3.

Таблица 3.3

#### Планируемые затраты на привлечение нового сотрудника

Количество сотрудников	Зарботная плата, руб	НДФЛ в месяц, руб	Страховые взносы в месяц, руб
1	18500,00	2405,00	5587,00
Итого в год	222000,00	28860,00	67044,00

Расчёты из таблицы демонстрируют то, что найм нового сотрудника обойдется компании 317904 рублей, что является затратной мерой.

2) Обучение руководителя либо уже имеющегося менеджера. К примеру, в СФУ курс «повышение квалификации по управлению закупочной деятельностью (44-ФЗ, 223-ФЗ)» 126 академических часов обойдется 12200 рублей. Данный вариант является наиболее перспективным, так как затраты несут одноразовый характер.

Более наглядно эти две меры по повышению квалификации представлено в таблице 3.4

## Планируемые затраты на повышение квалификации

Наименование курса	Кол-во академических часов	Стоимость, руб
1С: Бухгалтерия 8.3	44	6950
Повышение квалификации по управлению закупочной деятельностью (44-ФЗ, 223-ФЗ)	126	1220

Исходя из вышеприведенной таблице можно сделать вывод, что прохождение курсов повышения квалификации является наиболее выгодной и перспективной мерой повышения конкурентоспособности, нежели привлечение дополнительных специалистов.

## 1.3 Оценка экономической эффективности внедрения рекомендаций

При условии полного внедрения выше предложенных рекомендаций сравнительная характеристика показателей конкурентов предприятия будет выглядеть следующим образом (см. таблица 3.5)

Таблица 3.5

## Планируемые показатели конкурентов после внедрения рекомендаций

Показатели	ООО «БруТто»	«Торговое оборудование»	«БарМебель»	ООО «Самая лучшая мебель»
1	2	3	4	5
Цена	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя
Качество обслуживания	Отличное	Хорошее	Среднее	Среднее

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5
Ассортимент	Широкий	Широкий	Широкий	Средний
Качество выпускаемой продукции	Высокое	Высокое	Хорошее	Хорошее
Постпродажное обслуживание	Отличное	Отличное	Хорошее	Среднее
Сроки изготовления	Короткие	Средние	Средние	Средние
Расходы на рекламу	Высокие	Средние	Средние	Средние
Местоположение в городе	Удобное	Удобное	Удобное	Удобное
Наличие сайта	Есть	Есть	Есть	Есть
Наличие собственного производства	Есть	Нет	Нет	Есть (корпусное)
Наличие парковки	Есть	Нет	Есть	Есть

Глядя на эту таблицу можно сказать, что изменяется уровень затрат на рекламу, что позволит повысить узнаваемость фирмы и привлечь новых покупателей.

Нами был проведен повторный экспертный опрос после внедрения предлагаемых рекомендаций. Балльное сравнение по критериям представлено в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Балльное сравнение конкурентов по критериям после внедрения  
рекомендаций

Критерии конкурентоспособности	ООО «БруТТо»	«Торговое оборудование»	«БарМебель»	ООО «Самая лучшая мебель»
1	2	3	4	5

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4	5
Ассортимент	10	10	10	9
Качество обслуживания	9	8	8	7
Цена	7	6	8	8
Качество выпускаемой продукции	10	10	9	8
Постпродажное обслуживание	9	8	7	8
Сроки изготовления	9	7	8	7
Качество Сервиса	9	9	7	6
Уровень заработной платы	8	9	8	7
Рекламная активность	7	9	9	8
Условия труда	9	9	6	7
Известность компании	6	8	8	7
Лояльность к бренду	7	8	9	8
Квалификация персонала	8	7	8	7
Итого	108	108	105	97

Как мы видим, до внедрения рекомендаций по повышению конкурентоспособности, компания занимала 3 место среди организаций со схожей деятельностью. После внедрения рекомендаций на практике компания вышла на один балльный уровень со своим главным конкурентом ООО «Торговое Оборудование».

Критерии конкурентоспособности и балльное сравнение конкурентов отображены в многоугольнике конкурентоспособности (см. рисунок 3.1).

Повышение конкурентоспособности приведет к повышению объема продаж. Ожидаемый рост продаж на конец года, по опыту изучения схожих предприятий, может составить до 10%. Связи с этим изменится и чистая прибыль организации, что отражено в таблице 3.7.

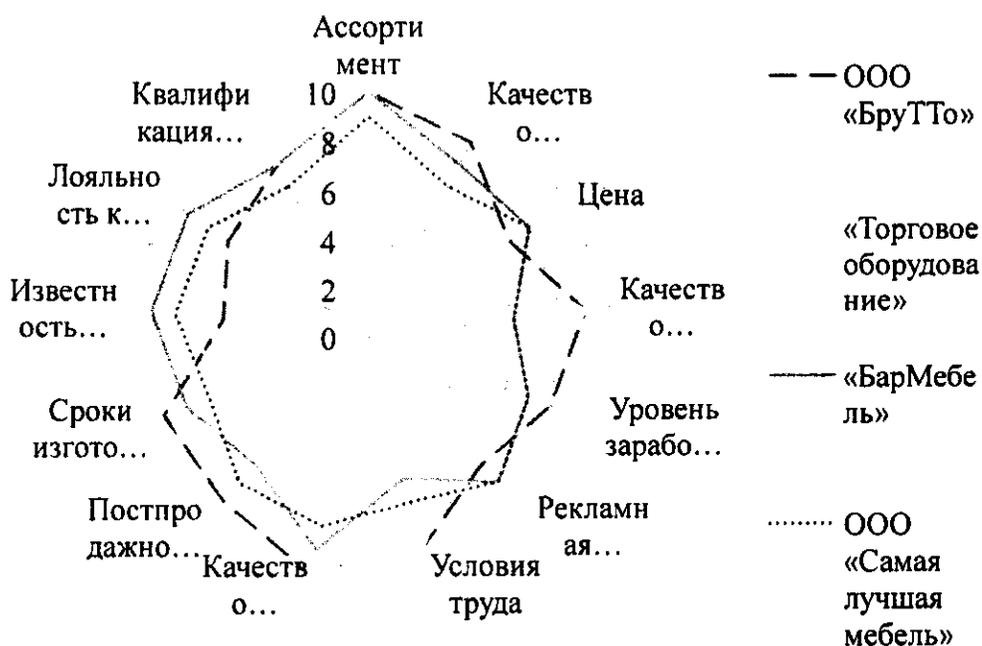


Рис.3.1- Многоугольник конкурентоспособности

Таблица 3.7

## Планируемые показатели деятельности ООО «БруТТо»

Показатели	2018 год	2019 год	Абсолютное отклонение 2019/2018	Темп роста 2019/2017, %
Выручка, тыс. руб	2573	2830,3	257,3	110
Себестоимость, тыс. руб	2529	2736,41	207,41	108,20
Рентабельность, %	1,2	3,3	-	-
Численность, чел.	6	6	-	-
Заработная плата, тыс. руб	1296	1296	-	-
Налоговые отчисления без страх взносов, тыс. руб	154,38	169,82	15,44	110,00
Налоги вкл страх. Взнос. Тys. руб	543,18	558,62	15,44	102,84
Чистая прибыль, тыс. руб	32	93,9	61,9	293,44

Исходя из вышеприведенной таблицы видно, что выручка увеличится за счет увеличения числа покупателей, также возрастает и чистая прибыль, следовательно, предложенные рекомендации являются полезными и принесут предприятию положительный финансовый эффект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе исследованы теоретические аспекты экономической категории конкурентоспособности. Конкурентоспособность предприятия – это способность изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента. Также рассмотрены методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия, приведены примеры направлений повышения конкурентоспособности торгово-производственного предприятия.

Проведен анализ хозяйственной деятельности ООО «БруТТо», который показал, что выручка из года в год увеличивается, однако рентабельность на протяжении последних трех лет имеет тенденцию к падению, также увеличилась среднесписочная численность работников, а также увеличился МРОТ, что также приводит к увеличению издержек.

В работе проведен анализ конкурентной способности, для которого проведен экспертный опрос и балльная оценка ближайших конкурентов фирмы. Был составлен многоугольник конкурентоспособности и проведен SWOT-анализ для детализации сильных и слабых сторон, из которого можно сделать вывод, что фирма «БруТТо» уступает магазинам конкурентам в известности компании и лояльности к бренду, но при этом цена, квалификация персонала, ассортимент и качество сервиса позволяют ему лидировать среди конкурентов по показателям конкурентоспособности.

Разработаны рекомендации для повышения конкурентоспособности ООО «БруТТо» по двум основным направлениям:

- рекомендации по повышению конкурентоспособности за счет совершенствования маркетинговой деятельности;
- рекомендации по повышению конкурентоспособности за счет разработки стратегии развития.

Определены затраты на проведение рекламной кампании, которые включают в себя затраты на рекламный материал, совершенствование сайта и расходов на совершенствование социальных сетей и расширение выставочных площадей.

Помимо этого, предлагаются рекомендации по повышению квалификации работников.

В работе также проведена оценка экономической эффективности предполагаемых мероприятий, из которой следует, что повышение конкурентоспособности приведет к повышению объема продаж. Ожидаемый рост продаж на конец года, по опыту изучения схожих предприятий, может составить до 10%. Связи с этим изменится и чистая прибыль организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. <http://biznes-knigi.com/avtor-maksim-mironov/2410-vasha-konkurentosposobnost-maksim-mironov/read/page-2.html>
2. Галяутдинов Р.Р., Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии // Сайт преподавателя экономики. [2015]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa> (дата обращения: 21.05.2019).
3. <https://www.wikipro.ru/wiki/matrica-portera/>
4. <https://studfiles.net/preview/4339450/page:2/>
5. Габибова М. Ш., Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). — М.: Буки-Веди, 2015. — С. 85-87. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/134/8220/> (дата обращения: 21.05.2019).
6. Устав ООО «БруТТо»
7. Романов М.И., Научные основы управления конкурентоспособностью: учеб.-метод. пособие. / М.И.Романов. - М. - ИНФРА-М, 2016.- 350 с.
8. Айдинова А. Т., Пути повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] / А. Т. Айдинова, Е. С. Головки // Молодой ученый. -- 2015. -- №12. -- С. 371-373.
9. Абрамов, А.Е., Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / учебное пособие для ВУзов А.Е. Абрамов. - М.: изд-во "Экономика и жизнь", 2013. -е 48.
10. Бережная Ю.В., Направления повышения конкурентоспособности торговых организаций // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/02/64664> (дата обращения: 20.05.2019).

11. Абрютина М.С., Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие. Москва: Дело и сервис, 2015. – 272с.
  12. Исхакова, З. Р., Современные подходы к анализу финансово – хозяйственной деятельности организации / З.Р. Исхакова, Т.Д. Маймур // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 371– 375.
  13. Жариков А.В., Прогнозирование спроса и объема продаж: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2017. – 39 с.
  14. Зиннуров У.Г., Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии: учеб. пособие. М.: Изд-во МАИ, 2018. С. 34.
  15. Шонесси Дж., Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2016. - 864 с.
  16. Сорокина Арина, Маркетинговый анализ конкуренции на рынке туристских услуг / Арина Сорокина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 172 с.
  17. Уральский федеральный университет / Воронов Д.С. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vds1234.ru/?31.html>. – Дата доступа 13.06.2019
  18. Кирцнер Израэл, Конкуренция и предпринимательство / Израэл Кирцнер. - М.: Социум, 2017. - 992 с.
  19. Габибова М.Ш., Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85- 87.
- Борозна А.С., Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия» / А.С. Борозна // Электронный сборник трудов молодых специалистов Полоцкого государственного

университета. Выпуск 11(81). Экономические науки: Экономика и управление, Финансы и налогообложение, Бухгалтерский учёт и анализ хозяйственной деятельности, Логистика. – Новополюцк: ПГУ, 2016. – С.266-268.

21. Парамонова Т.Н., Методика расчета конкурентоспособности товара [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/konkurentosposobnost-tovara-ocenka-kachestvo-produkcijasravnenie-metodika/>. – Дата доступа 12.06.2019.

22. Конкурентоспособность / Повышение конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://centeryf.ru/data/Marketologu/Konkurentosposobnost.php>. – Дата доступа: 13.06.2019.

23. Бухгалтерский баланс ООО «БруТТо» на 01.01.2016 год.

24. Бухгалтерский баланс ООО «БруТТо» на 01.01.2017 год.

25. Бухгалтерский баланс ООО «БруТТо» на 01.01.2018 год.

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Зайцевой Ирины Валерьевны

Ф.И.О.  
группы 125М кафедры Менеджмента

полное наименование кафедры  
специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент»

полное наименование специальности (направления)  
на тему Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Брус ТТ»

полное наименование темы согласно приказу  
Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 61 страницах, 19 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы вопрос связанности с конкурентоспособностью фирмы является актуальным, т.к. повышается конкуренция сравнительно с аналогичными фирмами

2. Логическая последовательность работы выполнена в логической последовательности

3. Положительные стороны работы в работе исследована проблема конкурентоспособности, в большей степени основанно конкурентно, разработано конкурентное, конкурентное мероприятие для ООО «Брус ТТ»

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения конкретны и аргументированы

5. Полнота проработки литературных источников три реферата работы было изучено 25 авторитетных источников (монографии, учебники, статьи)

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Оптимально

7. Недостатки работы Авшор и замтрамковом вопросе  
уровне мернического останаении правувод-  
ства, что может являться фактически  
повышением некуррентности

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Целесообразно  
внедрить рекомендации по совершенствов-  
анию рекламной деятельности

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 Зайцева  
Ф.И.О.

Илона Валерьевна

присвоения ему (ей) квалификации Бакалавра менеджмента

Рецензент Носичук Антон Сергеевич, и.о. дир. ОФУ БУТО  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«18» июня 2019 г.

подпись рецензента

# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: [tvd2005@mail.ru](mailto:tvd2005@mail.ru) / ID: 2602088

Проверяющий: [tvd2005@mail.ru](mailto:tvd2005@mail.ru) / ID: 2602088

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

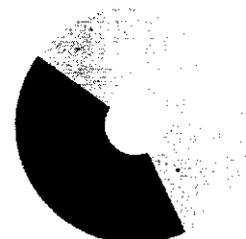
## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 220  
Начало загрузки: 17.06.2019 11:41:01  
Длительность загрузки: 00:00:05  
Имя исходного файла: ВКР Зайцева И.В.  
Размер текста: 739 кБ  
Символов в тексте: 69708  
Слов в тексте: 7937  
Число предложений: 539

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
Начало проверки: 17.06.2019 11:41:07  
Длительность проверки: 00:00:06  
Комментарии: не указано  
Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
41,6%	0%	58,4%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, 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	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	7,14%	13,16%	Факторы оценки конкурент...	<a href="https://megalektsii.ru">https://megalektsii.ru</a>	14 Сен 2018	Модуль поиска Интернет	13	37
[02]	12,56%	12,78%	Скачать/bestref-202746.doc	<a href="http://bestreferat.ru">http://bestreferat.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	26	27
[03]	4,54%	11,98%	конкурентоспособ	<a href="http://studfiles.ru">http://studfiles.ru</a>	29 Июл 2016	Модуль поиска Интернет	8	25

Еще источников: 11

Еще заимствований: 17,35%