



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(бакалаврская работа)  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
(квалификация – бакалавр)

На тему «Конкурентоспособность предприятия и пути ее повышения»

Исполнитель Коджешау Зарема Инвербиевна

Руководитель к.э.н., Продолятченко Павел Алексеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

«1» июль 2021 г.

Санкт-Петербург

2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия .....	5
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия.....	5
1.2 Факторы и методика анализа и оценки конкурентоспособности предприятия.....	12
2 Анализ современного состояния и оценка конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	23
2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности исследуемого объекта.....	31
3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС» .....	38
3.1 Основные направления повышения конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС» .....	38
3.2 Повышение конкурентоспособности предприятия за счет создания линейки продукции «ТОРЕС-Халяль» .....	45
Заключение .....	52
Список использованной литературы.....	54

## Введение

Конкурентоспособность является важной характеристикой при оценке эффективности экономической деятельности любого предприятия. Конкуренция также является признаком, характеризующим степень развития рынка.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что реализуя свои конкурентные преимущества предприятия могут достигать высоких показателей прибыли, увеличивать объем продаж, тем самым захватывать все большие объемы рынка и занимать в нем лидирующие позиции.

Менеджеры современных компаний постоянно ищут новые инструменты и рычаги управления для повышения конкурентоспособности фирм, чтобы достичь конечной цели, которая заключается в достижении конкретных результатов в конкурентной борьбе, основанных на естественном результате систематических и комплексных усилий, основанных на конкурентоспособности продукции и услуг компании, то есть на том, насколько они лучше по сравнению с соответствующей продукцией и услугами других. Конкуренция выступает в качестве движущей силы развития рынка, его субъектов и объектов. Поиск и развитие конкурентных преимуществ становится одним из стратегических направлений деятельности субъектов рынка.

Повышение конкурентоспособности затрагивает все уровни и все стороны: производство, предприятие, отрасль, сектор, регион и страну в целом, поэтому конкурентоспособность предприятия как конкретного звена экономики играет важную роль. Существует множество условий, под воздействием которых изменяется конкурентоспособность организаций, но основными и решающими являются их способность разрабатывать конкурентоспособную продукцию (услуги) и создавать условия для ее реализации.

Объектом исследования выступает ООО фирма «ТОРЕС».

Предметом исследования является конкурентоспособность ООО фирмы «ТОРЕС».

Цель работы заключается в анализе конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС», выявлении недостатков и разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Задачи исследования:

- изучить теоретические и методические аспекты анализа конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ и дать оценку конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС»;
- разработать и экономически обосновать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС».

# 1 Теоретические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

## 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Объектом конкуренции является конечный потребитель, который принимает решение о покупке определенного товара или услуги на основании их качества и доступности.

Конкуренцию можно назвать благом для развития экономики в целом, поскольку участникам рынка приходится постоянно улучшать качество выпускаемой ими продукции, уровень обслуживания и другие категории, исходя из которых конечный потребитель делает свой выбор в пользу определенного товара.

Но несмотря на это, свободная конкуренция ведет к тому, что на рынке появляется один или несколько крупнейших производителей, которые занимают лидирующие позиции. Именно поэтому в законодательствах многих стран присутствуют антимонопольные законы и другие регуляторы, ограничивающие конкурентную борьбу разумными рамками.

В целом конкуренция благоприятно влияет на развитие экономики и самого общества. Она не дает участникам рынка успокаиваться на достигнутом, подталкивает на поиск новых выгодных решений. В конечном итоге от конкуренции выигрывает потребитель, который получает достаточно качественные продукты по выгодной для него цене.

Субъектов конкурентной борьбы называют конкурентами.

«В общем, конкуренция на рынке представляет собой соперничество нескольких хозяйствующих субъектов, которые работают в одной области. Если смотреть на вопрос с экономической позиции, то конкуренция может рассматриваться с трёх основных позиций:

- степень состязательности в пределах рынка;
- регулирующийся самостоятельно элемент механизма, который применяется на рынке;

– критерий, по которому происходит определение типа отраслевого рынка»[1, с.52].

Конкуренция играет важную роль для рыночной экономики, а именно:

- контролирует результаты деятельности организации;
- обеспечивает предприятию приспособляемость к потребностям рынка;
- обеспечивает свободную экономику;
- создает саморегулирующие механизмы экономики;
- способствует рациональному распределению производственных ресурсов;
- позволяет учитывать потребительские потребности и потребности производителя ;
- создает условия для развития организаций.

Фатхутдинов Р.А., определяет конкурентоспособность как, «свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [ 28, с.84].

Так, Чайникова Л.Н. и Чайников В.Н. полагают, что «конкурентоспособность – показатель, интересующий как производителя, так и потребителя продукции. Производитель заинтересован в том, чтобы его продукция была продана, для этого она должна быть высокого качества и обладать минимальной ценой, а потребитель заинтересован в приобретении продукции, полностью удовлетворяющей его потребностям с точки зрения качества и цены» [30, с.132].

Власенко В.Е. отмечает, что «конкурентоспособность характеризует способность соучастника рыночных взаимоотношений, улаживает задачи стоящие прежде него в образовавшиеся ситуации. И одной из важнейших характеристик, применяемых для оценки эффективности экономической деятельности субъектов, значится конкурентоспособность. Конкурентоспособность можно рассматривать, как призвание выдержать

конкуренцию, представляющую собой борьбу между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства» [13, с.3558].

Гельвановский М. определяет конкурентоспособность, как «обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования» [14, с.29].

Завьялов называет конкурентоспособностью, «концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны (равно как и любого конкретного товаропроизводителя), которые реализуются в товарах и услугах успешно (или безуспешно) противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке» [17, с.54].

Г.Б. Клейнер утверждает, что «на сегодняшний день уже нельзя рассматривать конкуренцию как главенствующий способ взаимодействия предприятий на рынке. Сочетание конкуренции и кооперации, сочетание сотрудничества и соперничества. Конкуренция важна, но не всеобъемлюща. Без кооперации так же, как и без конкуренции, невозможно существование современной экономики вообще и экономики знаний тем более» [20, с.56].

Анализируя конкурентоспособность организации, следует отметить, что она представляет собой способность экономической единицы достигать поставленных перед ней целей в условиях ужесточенной конкуренции. Когда происходит такая ситуация на рынке, организации приходится выискивать пути создания уникальных товаров и услуг для удовлетворения потребительских нужд.

Исходя из этого, конкурентоспособность фирмы рассматривается как совокупность ее основных характеристик, являющихся потенциалом организации, внешними и внутренними условиями среды, которые способствуют созданию уникального продукта нацеленного на конечных потребителей.

«Для достижения определенного успеха в современной рыночной экономике решающим элементом должно становиться эффективное использование различных факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность, а именно:

- коммуникативная политика компаний-соперников;
- разработка новых товаров и присвоение торговых брендов и марок;
- привлекательность и качество упаковки товаров;
- эффективность и организация сервисной политики фирм-конкурентов;
- организация сбыта продукции у соперников и его основные показатели;
- рациональность каналов движения товаров у аналогичных предприятий на рынке» [4, с.123].

Иначе говоря, факторы конкурентоспособности организации позволяют рассматривать показатели, которые участвуют в конкурентной борьбе фирм за расширение рынков сбыта, увеличение потребительского спроса на производимые товары и услуги.

Факторы, влияющие на эффективность хозяйственной деятельности организаций, которые используются для анализа конкурентоспособности фирм и которые являются внешними для предприятия, - это

- государственные факторы, выраженные через экономические методы (например, амортизационная и налоговая политика, финансовая, кредитная и инвестиционная политика, специальные программы и таможенная политика) и через административно-правовые методы (сертификация, стандартизация в рамках правового поля),

- рыночные факторы, определяемые типом и емкостью рынка, конкурентами, трудовыми ресурсами, рынком труда, уровнем доходов и отраслевыми характеристиками.

- социально-политические факторы в виде социальной организации, политической стабильности, уровня культуры и социального статуса.

Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия можно наблюдать на рисунке 1.1.





Рисунок 1.1 - Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия [19, с.68]

Для оценки конкурентоспособности организации могут использоваться следующие внутренние факторы:

– организационную структуру предприятия (например, финансово-экономический и производственно-технологический потенциал, а также материально-техническое обеспечение);

– инновационный фактор, выраженный в кадровом потенциале, контроле и анализе инноваций, системе сертификатов и стандартов;

– качество обслуживания и эксплуатации в форме упаковки, хранения, транспортировке продукции, экологичности продукции, возможности утилизации и т. д.

«Главным образом повышению конкуренции выпускаемой продукции и оказываемых услуг способствуют факторы конкурентоспособности. К ним относятся:

– качество продукции и услуг;

- цена;
- маркетинговая стратегия;
- исследование рынка;
- обслуживание» [16, с.153]

Кратко опишем эти факторы:

– Качество - это совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые делают их способными удовлетворять предполагаемые или ожидаемые потребности в соответствии с их целевым назначением. Повышая качество продукции и услуг, предприниматели стимулируют дополнительный спрос на свою продукцию и услуги, тем самым повышая конкурентоспособность фирм.

– Цена относится к денежной стоимости товаров и услуг. Цена является не менее важным фактором повышения конкурентоспособности за счет диверсификации и умеренного снижения цен.

– Маркетинговая стратегия является одним из элементов общей стратегии компании, которая описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для максимизации долгосрочных результатов в плане увеличения продаж и прибыльности своей деятельности.

– Исследование рынка - это задача анализа рыночной ситуации и рыночных факторов с целью повышения конкурентоспособности фирмы.

– Сервис - это обслуживание клиентов, предоставляемое до, во время и после покупки товара или услуги. Улучшая качество обслуживания клиентов, предприниматели могут повысить доверие клиентов и, следовательно, повысить свою конкурентоспособность.

Главенствующую роль в повышении конкурентоспособности организации играет правильно выбранная методика ее оценки.

В настоящее время в Российской Федерации нет общепринятой методики оценки конкурентоспособности фирм. Кроме того, что постоянно проводятся теоретические исследования конкурентоспособности организаций и самой

конкуренции, все равно существует проблема ее оценки на практике, что давно обсуждается ведущими экономистами.

Можно сказать, что к настоящему времени достигнут определенный успех в оценке конкурентоспособности промышленной продукции и разработаны достаточно приемлемые методы оценки конкурентоспособности однотипных продуктов. Немного иная ситуация для оценивания конкурентоспособности фирм.

Но несмотря на это, некоторые мероприятия все-таки проводились в данном направлении (учет показателей финансово-экономической, производственной и личной активности, качества продукции, уровня менеджмента и т.д.), универсальной и общепринятой методики комплексной оценки конкурентоспособности бизнеса экономистами пока не разработано.

Главной целью тех, кто пытается проводить исследования и изучать проблему оценивания конкурентоспособности организаций, становится выявление критериев конкурентоспособности фирм.

«Предполагаются три уровня обеспечения конкурентоспособности организации: оперативный, тактический и стратегический.

1. Оперативный – это обеспечение конкурентоспособности продукции. Отличительной чертой конкурентоспособности в этом случае это показатель конкурентоспособности продукции.

2. Тактический – это конкурентоспособность на тактическом уровне обладает общим состоянием предприятия. Отличительной чертой является комплексный показатель состояния предприятия.

3. Стратегический – характеризует формирование инвестиционной привлекательности предприятия. Главным условием представляется рост стоимости предприятия» [8, с.74].

Понятие «конкурентное преимущество» означает, что продукт имеет уникальную положительную дифференциацию от продуктов конкурирующих организаций. Именно это преимущество заставляет потребителей выбирать эти

продукты, а не продукты конкурентов. Например, качество продукта или услуги может быть преимуществом для оценки конкурентоспособности фирмы.

«При создании конкурентного преимущества важно придерживаться двух основных принципов:

- данное преимущество должно быть действительно важным для потребителя;

- потребитель должен увидеть и прочувствовать конкурентное преимущество» [24, с.58].

Нужно также учитывать и тот факт, что конкуренты всегда стремятся находить это преимущество и подстраивать его под себя.

На практике же для получения прибыли и других показателей, которые превосходили бы показатели основных конкурентов этого времени бывает достаточно.

На создание конкурентного преимуществ фирме должно уходить значительных средств фирмы, для этого используется определенная методология, снижающая затраты при создании конкурентного преимущества.

## 1.2 Факторы и методика анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности – это те процессы, которые приводят к изменению абсолютные и относительные величины затрат, изменяя при этом конкурентоспособности организации.

«К факторам конкурентоспособности могут быть отнесены: финансовое положение предприятия; состояние базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них; наличие передовой технологии; обеспеченность высококвалифицированными кадрами; способность к продуктовому и ценовому маневрированию; наличие сбытовой сети; состояние технического обслуживания; возможность кредитования; действенность рекламы и средств

стимулирования сбыта; обеспеченность информацией, платежеспособность основных покупателей» [5, с.27].

Французские экономисты А.Олливье, А.Даян, Р.Урсс предлагают 8 факторов конкурентоспособности бизнеса:

- качество: если продукт соответствует высоким стандартам продукции лидеров рынка, а это определяется путем исследований и сравнительных тестов;

- понятие товара или услуги, на котором основана деятельность компании;

- цена товара, включая любые надбавки;

- финансирование;

- цена товара, включая любые надбавки, финансирование, trade-in;

- послепродажное обслуживание, что обеспечивает компании лояльную клиентуру;

- внешняя торговли компании;

- предпродажная готовность, которая указывает на то, что компания способна не только предвидеть потребности потенциальных клиентов, но и убедить их в том, что она может удовлетворить их исключительным образом.

Факторы конкурентоспособности компании также можно разделить на внешние, которые в значительной степени определяются организацией, и внутренние, которые почти полностью определяются руководством компании. Внешняя среда фирмы определяется как совокупность факторов и условий окружающей среды, которые влияют или могут повлиять на результаты деятельности фирмы независимо от ее деятельности. Другие факторы, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия, представлены на рисунке 1.2.

«Анализ внешней среды - это процесс мониторинга факторов за пределами предприятия с целью выявления возможностей и угроз для предприятия. Это дает бизнесу время для предвидения возможностей, время для разработки планов действий в чрезвычайных ситуациях, время для

разработки системы раннего предупреждения о потенциальных угрозах и время для разработки стратегий, которые могут превратить предыдущие угрозы в любые прибыльные возможности» [2, с.160].

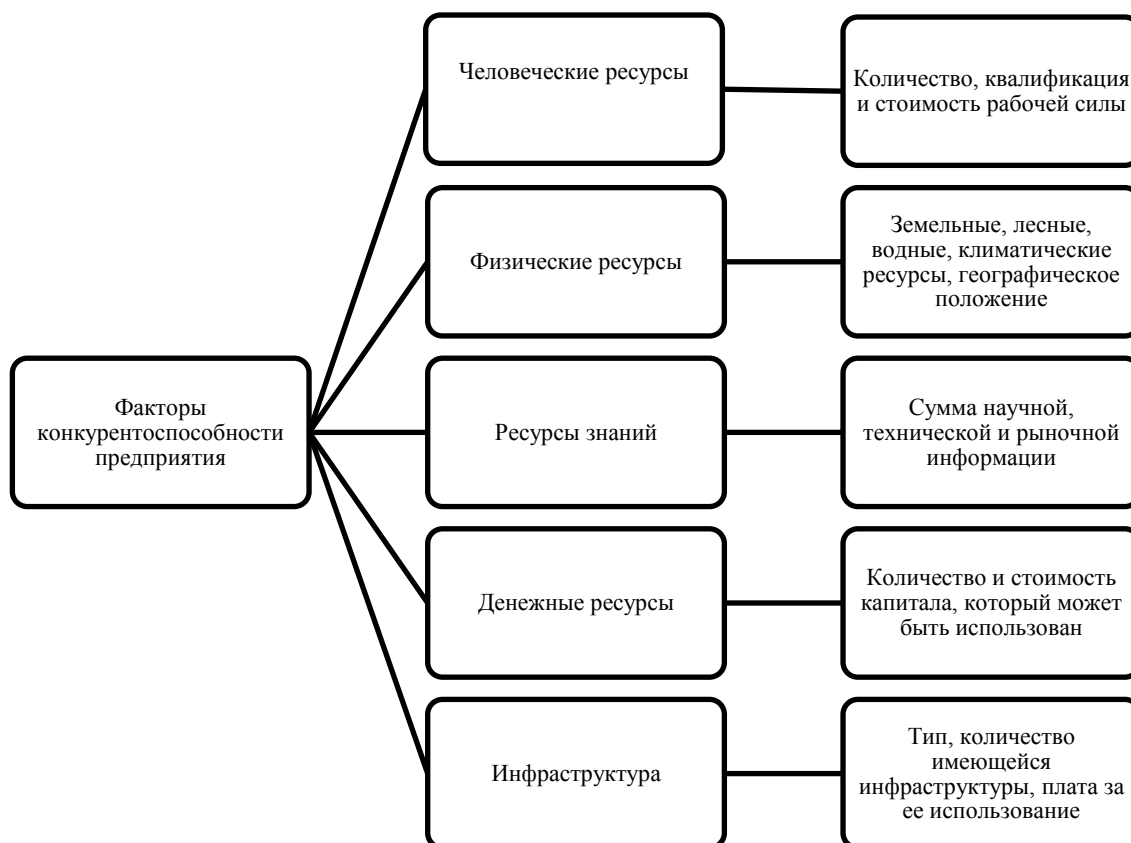


Рисунок 1.2 - Факторы конкурентоспособности предприятия[9, с.252]

Своевременная адаптация предприятий к условиям конкурентной, нестабильной и изменяющейся внешней среды должна осуществляться путем постоянного и всестороннего анализа деятельности конкурентов, собственного стратегического потенциала и оценки эффективности его использования, а также определения положения предприятия на рынке товаров и услуг по отношению к конкурентам, т.е. оценки конкурентоспособности предприятия.

Для оценки конкурентоспособности предприятия разработан широкий спектр методов, каждый из которых имеет свои особенности. Оценка конкурентоспособности является частью маркетинговых исследований,

которые представляют собой объективный и систематический сбор, анализ, распространение и использование информации для повышения эффективности деятельности компании.

«Оценка конкурентоспособности компании абсолютно необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной работы;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществление инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики;
- определение положения предприятия на исследуемом рынке» [26, с.66].

Другими словами, оценка конкурентоспособности фирмы - это оценка способности ее продукции не только соответствовать требованиям потребителей или рынка, но и значительно превосходить их. Анализ конкурентоспособности необходим владельцу всегда.

Этот фактор определяется не только качеством предлагаемого продукта, но и его ценой.

Говоря о классификации существующих методов, прежде всего, следует отметить, что экономистами предложено большое разнообразие методов оценки конкурентоспособности предприятий.

Таким образом, в настоящее время можно выделить следующие методы определения конкурентоспособности:

- матричный подход;
- методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции или услуг фирмы;
- методы, основанные на теории эффективной конкуренции;
- комплексные методы.

Но, помимо этого, необходим ещё анализ свойств, создающих конкурентное преимущество предлагаемого товара, который осуществляется в системе управления маркетингом непрерывно.

Для управления конкурентоспособностью компании необходимо определить основные преимущества ее продукта или услуги и проанализировать эти показатели. Без таких измерений управление данными практически невозможно.

Оценка и анализ конкурентоспособности имеет два подхода: с позиции самого производителя и с позиции потенциального потребителя. Если разрабатывается совершенно новый продукт, то конкурентоспособность превосходит его и имеет достаточно долговременный характер. При отсутствии аналогичных продуктов для прямого сравнения основных характеристик используются сравнения на нескольких уровнях качества:

- соответствие существующим стандартам;
- соответствие использованию;
- соответствие фактическим требованиям потребителей и рынка;
- соответствие скрытым потребностям (рассматривается конкурентоспособность на примере престижа или неявных целей).

Существующие методы оценки конкурентоспособности сопоставим с позиций оценки их сущности и основных преимуществ, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Методы оценки конкурентоспособности [27, с.8]

Название метода	Сущность метода	Преимущества методы
Оценка с позиции сравнительных преимуществ	В качестве основного и главного критерия, который используется в данном методе, являются низкие издержки. Так как и производство, и реализация предпочтительнее в том случае, когда издержки у предприятия ниже, чем издержки конкурентов.	Оценка уровня конкурентоспособности достаточно простая.
Оценка с позиции теории равновесия	Основной критерий при использовании данного методы – наличие факторов производства, которые не используются в полной мере, то есть каждый фактор производства рассматривается с одинаковой наибольшей производительностью.	При использовании этого методы, появляется возможность определения внутренних резервов.
Оценка исходя из теории эффективности конкуренции	Основной критерий при использовании данного метода является концентрация капитала и производства. Оценка конкурентоспособности предприятия осуществляется при учете соотношения цены, затрат и нормы прибыли.	



## Продолжение таблицы 1.1

Оценка на базе качества продукции	Критерием конкурентоспособности является качество продукции.	Возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности
Профиль требований	С помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей.	Наглядность
Профиль полярностей	В качестве критерия, при использовании данного метода используют сопоставление параметров опережения и/или отставания от ближайших конкурентов	
Матричный метод	В основу данного метода входит анализ с учетом жизненного цикла продукции	
SWOT-анализ	Данный метод позволяет выявить сильные и слабые стороны, провести их анализ, на основании чего спрогнозировать возможности и угрозы.	
Метод экспертных оценок	Данный метод основан на организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и результатов	Позволяет быстро и без временных и трудовых затрат получить информацию, которая необходима для управленческого решения
Метод оценки основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности бизнеса	Оценка конкурентоспособности включает такие этапы, как: - выбор критерия для оценки конкурентоспособности; - расчет коэффициентов весомости выбранных критериев; - определение количественных значений; - расчет коэффициентов весомости; - расчет количественных значений критериев конкурентоспособности предприятия; - расчет коэффициента конкурентоспособности.	

С целью распоряжения конкурентоспособностью компании очень важно присутствие полной и беспристрастной схемы её оценки, которая содержит в себе комплекс принципов, способов и признаков измерения.

Оценка и управление конкурентоспособности организации делиться на несколько принципов, которые представлены на рисунке 1.3.

## Принципы оценки и управление конкурентоспособностью

<p>При выборе и создании методики оценки конкурентоспособности организации необходимо учитывать специфику отрасли региона</p>	<p>Конкурентоспособность оценивается по множеству параметров. Обоснование параметров является значимым элементом методик измерения конкурентоспособности</p>	<p>Однозначная количественная оценка позволяет эффективнее разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности, поэтому ее необходимо использовать при оценке конкурентоспособности</p>	<p>Путем сравнения целесообразно определять уровень конкурентоспособности любого объекта, так как он является относительным показателем</p>	<p>Конкурентоспособность организации можно оценивать только среди предприятий, которые относятся к одной отрасли или производят подобные товары(услуги)</p>
---	--	--	---	---

Рисунок 1.3 - Принципы оценки и управление конкурентоспособности  
Организации [22, с.252]

Для определения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходимо использовать комплексный, нормативный и системный подходы:

1) С позиций комплексного подхода при оценке конкурентных преимуществ, надлежит руководствоваться следующими аспектами, представленными на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 - Аспекты, учитываемые при оценке конкурентоспособных преимуществ с позиций комплексного подхода [7, с.58]

2) С позиций нормативного подхода к оценке конкурентоспособности - мониторинг конкретных факторов, исследуемых объектов.

3) Применение системного подхода при интегральной оценке конкурентных преимуществ объектов необходимо подвергать оценке как внутренние, так и внешние факторы.

Исходя из этого, оценку конкурентоспособности предприятия следует оценивать в три этапа:

1) Использование анализа конкурентоспособности предприятия на основе модели сегментации рыночных сил М. Портера, представленного на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 - Модель «Пяти сил Портера» [25, с.219]

При оценке конкурентоспособности на базе концепции пяти сил М. Портера следует:

- а) дать характеристику рыночным силам, воздействующим на хозяйствующий субъект и его конкурентов;
- б) оценить рыночные силы по бальной системе от 0 до 6;
- в) выбрать решение о стратегии поведения компании в зависимости от силы давления, представлено на рисунке 1.6.

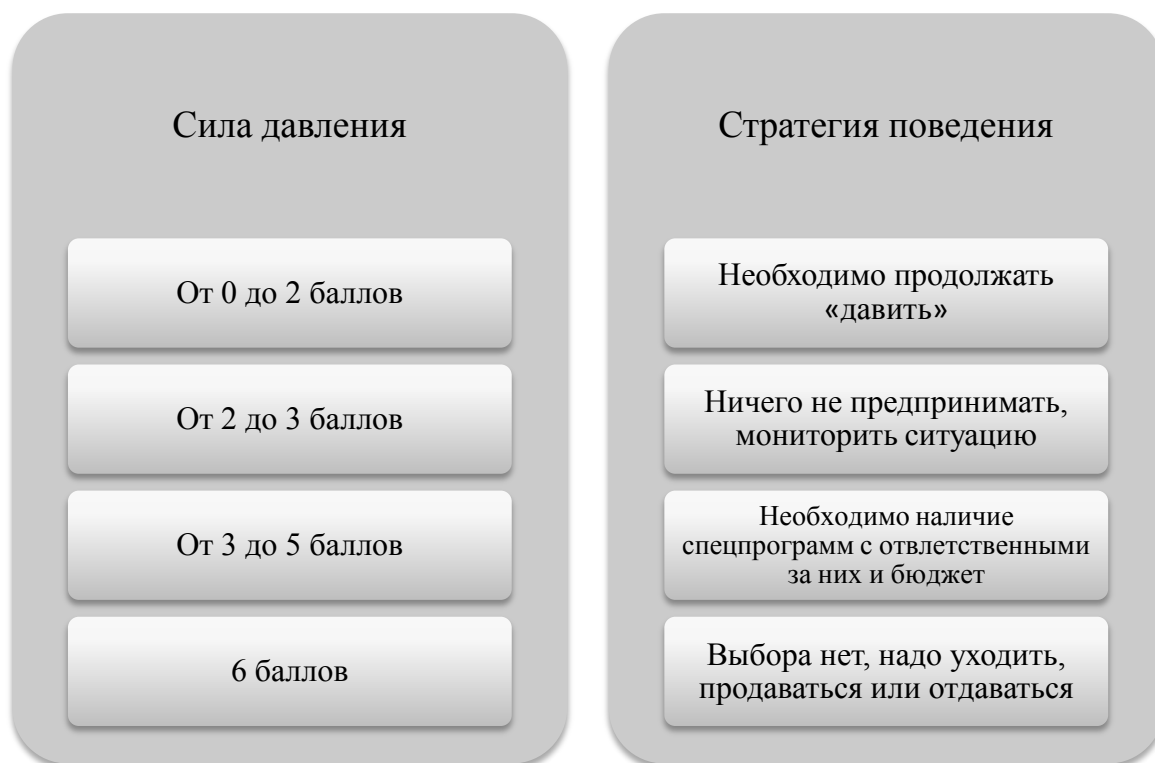


Рисунок 1.6 - Выбор стратегии поведения в зависимости от силы давления [15, с.232]

## 2) Использование SWOT–анализа для оценки деятельности агентства.

Посредством SWOT- анализа возможно обнаружить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а кроме того вероятные возможности и угрозы.

Реализуется это посредством сопоставления внутренних сил и слабостей собственной компании со способностями, какие предоставляемые рынком. Затем делается заключение о том, в какой направленности необходимо совершенствовать собственную предпринимательскую деятельность компании, и в результате распределяются ресурсы по сегментам.

Выразить ключевые тенденции формирования компании посредством систематизации существующих данных о сильных и слабых сторонах, а кроме того о вероятных возможностях и угрозах компании – это и является основной задачей SWOT-анализа.

## 3) Формирование интегральной оценки конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, на сегодняшний день не имеется общего установленного определения конкурентоспособности. Для того чтобы осуществлять регулирование конкурентоспособностью, очень важно иметь абсолютную её оценку, содержащую комплекс принципов, способов и характеристик измерения.

## 2 Анализ современного состояния и оценка конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО фирма «ТОРЕС» - это современное, динамично развивающееся мясоперерабатывающее предприятие.

Дата регистрации компании - 5 января 1993 года. Организационно-правовая форма (ОПФ) - Общество с ограниченной ответственностью.

Полное наименование организации - общество с ограниченной ответственностью фирма «ТОРЕС». Регион - Краснодарский край, г. Туапсе. Адрес - 352800, Краснодарский край, город Туапсе, Морской бульвар, 1. Директор компании - Торосян Георгий Георгиевич.

Производственный комплекс расположен по адресу: Туапсинский район, с. Холодный Родник №5.

Организационная схема управления фирмой представляет собой классическую линейно-функциональную структуру, которая представлена на рисунке 2.1. На ООО фирме «ТОРЕС» принятием финансовых вопросов занимается финансовый директор, он контролирует деятельность финансовых отделов, анализирует полученные данные, подписывает нужные документы. Финансовому директору подчинены два отдела: бухгалтерия и экономический отдел.

Управление компанией осуществляется генеральным директором, который подчиняется финансовому директору и директору по технологиям; финансовый директор, в свою очередь, подчиняется бухгалтерии и отделу продаж.

Главный техник подчиняется технологу участка (обвалка, нарезка жира, производство колбас) и отделу логистики, который состоит из менеджера по логистике, бригадиров и их помощников. На ступеньку ниже находится бригадир, который следит за документацией и контролирует работу оператора по набивке колбас, рабочих и санитаров.



Рисунок 2.1 - Организационная схема управления ООО фирма «ТОРЕС»

В соответствии с международными стандартами корпоративный учет подразделяется на финансовый учет и управленческий учет.

Финансовый учет предоставляет информацию о затратах и доходах, дебиторской и кредиторской задолженности, капитале, финансовых результатах и состоянии активов.

Потребителями финансовой отчетности являются внешние пользователи: инвесторы, налоговые органы, банки, поставщики и клиенты. Поставщики и банки хотят знать платежеспособность компании; инвесторов и акционеров интересует прибыль компании; правительство заинтересовано в сборе налогов. Эту информацию предоставляет финансовая отчетность, которая составляется в соответствии с определенными стандартами и требованиями в виде форм бухгалтерской отчетности.



Управленческий учет относится к производственным процессам; он является продолжением финансового учета, который формируется на основе информации из бухгалтерских данных. Управленческий учет предоставляет информацию о факторах, влияющих на затраты, по статьям, компонентам, центрам ответственности и центрам затрат. Управленческий учет необходим для принятия решений; его данные являются коммерческой тайной. Понятие «налоговый учет» вводится в грядущем налоговом кодексе. Его цель - обеспечить правильность выплат государству. Налоговый учет предполагает использование данных бухгалтерского учета о себестоимости продукции, финансовых результатах с учетом требований к составу и оценке затрат, установленных налоговым законодательством.

Вся организация бухгалтерского учета основана на фундаментальных принципах: двойная запись, денежное измерение, достоверность, полнота, хронология записей, сопоставимость, последовательность, стоимость, реализация. Соотношение доходов и расходов.

Бухгалтерский учет в бизнесе обеспечивает сбор и обработку всей информации о хозяйственной деятельности предприятия, он является основой финансового анализа.

Благодаря грамотному менеджменту, разумной ценовой политике, продукция мясокомбината широко известна и прекрасно продается не только в Краснодарском крае, но и за его пределами. Поддерживать высокое качество выпускаемой продукции позволяет использование в производстве охлажденного мясного сырья из Краснодарского и Ставропольского края, Ростовской области, высокий профессионализм работников предприятия, использование новейшего технологического оборудования ведущих зарубежных производителей.

Директор и руководство компании в целом регулярно контролируют результаты деятельности компании на всех уровнях. Управляемость компании обеспечивается обратной связью на каждом этапе реализации управленческих решений. Постоянное соотнесение планов с результатами и результатов с

ожиданиями приводит к своевременной корректировке планов и повышению степени соответствия управленческих решений общей стратегии развития и этой стратегии целям организации. Это осуществляется, в частности, посредством ежедневных совещаний технического руководства с участием специалистов департаментов.

Средний уровень управления включает административные отделы, которые обеспечивают эффективное функционирование и развитие компании путем координации деятельности всех подразделений и подготовки информации и рекомендаций по всем вопросам, входящим в их компетенцию, для принятия решений высшим руководством.

Линейные менеджеры - это руководители более низкого уровня, которые находятся над неруководящим персоналом компании и контактируют с ним. Как правило, линейные менеджеры контролируют выполнение производственных задач и несут ответственность за использование закрепленных за ними ресурсов.

Предприятие имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, которые определены уставом предприятия.

Основной целью создания ООО фирмы «ТОРЕС» является получение прибыли, основные и дополнительные виды деятельности предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные и дополнительные виды деятельности ООО фирмы «ТОРЕС»

Основные виды деятельности	Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД
Производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы	Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения
Переработка, закупка, хранение и реализация животноводческой, сельскохозяйственной продукции и продуктов питания	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания

Продолжение таблицы 2.1

Розничная, оптовая, мелкорозничная и мелкооптовая торговля продовольственными товарами и продукцией производственно-технического назначения	Аренда и лизинг грузовых транспортных средств
	Торговля оптовая мясом и мясными продуктами
	Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки
	Аренда и лизинг сельскохозяйственных машин и оборудования
	Производство молока (кроме сырого) и молочной продукции
	Производство готовых пищевых продуктов и блюд и др.

Свою продукцию ООО фирма «ТОРЕС», помимо Туапсинского района, поставляет по всему побережью Краснодарского края от Адлера до Анапы, а также в города и населенные пункты Апшеронского и Белореченского районов и в Республику Адыгея.

Финансово-экономические показатели предприятия представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Финансово-экономические показатели ООО фирма «ТОРЕС» за 2018 - 2020 гг.

Показатели	2018г. (тыс. руб.)	2019г. (тыс. руб.)	2020г. (тыс. руб.)	Изменение			
				2019 г. к 2018 г.		2020 г. к 2019 г.	
				сумма	темп роста, %	сумма	темп роста, %
Выручка от реализации (за вычетом соответствующих налогов)	510230	530829	860102	20599	4,04	329273	62,03
Себестоимость продукции	470572	510636	810272	40064	8,51	299636	58,7
Стоимость основных средств на конец года	460937	570583	650021	111646	24,22	79438	13,92

Продолжение таблицы 2.2

Остаток оборотных средств на конец года	220832	350302	540836	129470	58,63	190534	54,39
Дебиторская задолженность на конец года	10280	40852	70996	30572	297,39	30144	73,79
Кредиторская задолженность на конец года	80647	170026	340953	89379	110,83	170927	100,53
Прибыль отчетного периода	30683	10488	50087	-20195	65,8	39599	377,6

Произошел рост в 2018 г. стоимости основных средств на 109 646 тыс. руб. и в 2019 г. - на 79 438 тыс. руб., рост оборотных активов составил 129 470 тыс. руб. и 192 534 тыс. руб. соответственно в 2019 и 2020 годах.

Кроме того, произошел рост дебиторской задолженности на 30 572 тыс. руб. в 2019 г. и на 30 144 тыс. руб. в 2020 г., что является отрицательным моментом в деятельности предприятия, при этом выросла кредиторская задолженность в 2019 г. на 89 379 тыс. руб. и в 2020 г. - на 170 927 тыс. руб.

В 2019 г. произошло снижение прибыли отчетного года на 20 195 тыс. руб., но в 2020 г. она увеличивается - на 39 599 тыс. руб.

В целом финансово-экономическую деятельность предприятия можно охарактеризовать как эффективную.

Свою продукцию ООО фирма «ТОРЕС», помимо Туапсинского района, поставляет по всему побережью Краснодарского края от Адлера до Анапы, а также в города и населенные пункты Апшеронского и Белореченского районов и в Республику Адыгея (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Основные покупатели ООО фирмы «ТОРЕС» по итогам 2020 г.

Основные потребители продукции/услуг	Доля в объеме реализации, %	Условия расчетов: отсрочка (сколько дней), предоплата (сколько %)	Период сотрудничества
ТС «ТОРЕС»	12,53	Отсрочка 2 дня	9 лет

Продолжение таблицы 2.3

ЗАО «ГАНДЕР»	13,43	Отсрочка 21 день	7 лет
ИП Тоноян АР	7,13	Предоплата	9 лет
ИП Демерза АВ	0,71	Отсрочка 3 дня	9 лет
ИП Калюжный АН	2,15	Отсрочка 3 дня	5 лет
ИП Олейников А.Я	2,69	Отсрочка 3 дня	5 лет
Всего 3116 покупателей за 2020 год			

Значительную долю (более 58%) в объемах продаж составляет фирменная торговля - открыто 15 фирменных торговых точек в городе Туапсе.

Форма контрактов с поставщиками (рамочные договоры/разовые поставки, краткосрочные/долгосрочные). Основные поставщики представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4 - Основные поставщики ООО фирмы «ТОРЕС»

Наименование поставщика	Наименование сырья	Доля в объеме поставок, %	Условия расчетов: отсрочка, предоплата (%)	Период сотрудничества
ООО МДМ	Фарш птицы	3,79	Отсрочка 3 дня	5 лет
Мясокомбинат «Бабаевский»	Основное сырье (свинина и говядина охлажденная )	15,9	Отсрочка 3 дня	4 года
ООО «Севкавказсервис»	Вспомогательные материалы	3,78	Отсрочка 3 дня	Свыше 10 лет
Мясокомбинат «Каневской»	Основное сырье	21,4	Отсрочка 3 дня	3 года
ООО «Юг Опт торг»	Основное сырье	7,66	Отсрочка 3 дня	3 года
Прочие		52,53		

Внешние партнеры являются важным звеном в системе создания экономической ценности ООО фирмы «ТОРЕС». Определение ключевых партнеров (поставщиков) согласовано с конкретной политикой и целями компании.

Например, одним из основных принципов ООО фирмы «ТОРЕС» является производство высококачественной продукции, в связи с чем

ключевыми партнерами являются проверенные поставщики, такие как «Севкавспецсервис», «Мясокомбинат «Каневской», ООО «МДМ».

Показатели восприятия потребителями качества организации, продукции и услуг ООО фирмы «ТОРЕС» основаны на маркетинговых исследованиях, включая демографические и экономические исследования, исследования промежуточного и потребительского рынка, а также опросы и личные контакты с потребителями.

Компания регулярно проводит опросы для изучения удовлетворенности клиентов организацией ООО фирмы «ТОРЕС» и качеством услуг, предоставляемых ООО фирмой «ТОРЕС». Данные опроса на 2020 год представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Удовлетворенность потребителей организацией и качеством предоставляемых услуг ООО фирмой «ТОРЕС»

ВОПРОС	% ответивших респондентов		
	ДА	НЕТ	НЕ ВСЕГДА
Удовлетворяет ли Вас производимая продукция ООО фирмы «Торес» по качеству	98	-	2
Удовлетворяет ли Вас цена на продукцию ООО фирмы «Торес»	80	15	5
Удовлетворяет ли Вас компетентность персонала «Торес»	99	-	1
Удовлетворяет ли Вас услуга доставки продукции ООО фирмы «Торес»	95	2	3
Удовлетворяют ли вас сроки исполнения Вашей заявки на продукцию ООО фирмы «Торес»	100	-	-
Намерены вы и дальше поддерживать сотрудничество с ООО фирмой «Торес»	100	-	-

Работниками предприятия был проведен анализ потребительского рынка, который заключался в исследования поведения потребителей на основе методов выявления всех обстоятельств, связанных с реальными и потенциальными партнерами предприятия. Исследования включали в себя:

- анализ всех клиентурных рынков;
- изучение состояния производства мясопродукции местными товаропроизводителями Краснодарского края;

- оценка развития конкуренции на данном потребительском рынке.

## 2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности исследуемого объекта

Современный рынок характеризуется усилением конкуренции между производителями, перенасыщением продукцией в большинстве сегментов. Основным элементом всей рыночной системы, объектом конкурентной борьбы был и остается товар. Успех продукта на рынке, т.е. его конкурентоспособность, является гарантией экономического благополучия производителя. Под конкурентоспособностью продукта понимается, что по качеству и цене, оцениваемым потребителем в определенное время и в определенном сегменте рынка, продукт превосходит аналоги, при этом производитель не находится в невыгодном положении. Если качество и цена продукции не удовлетворяют потребителя, никакие дополнительные усилия в арсенале маркетинга не смогут существенно улучшить его положение на рынке. Поэтому обеспечение конкурентоспособности продукции становится жизненно важной задачей для производителей.

Основная цель расширения рынка - продвижение товара и увеличение объема продаж за счет удовлетворения потребительского спроса.

Основной целью анализа потребительского рынка является получение полной информации обо всех элементах рынка, и потребители обычно находятся в центре внимания. Для анализа может быть использована любая информация, полученная с помощью методов исследования рынка, отчетов службы продаж, писем клиентам и т.д.

В данном исследовании использована информация, полученная в результате маркетинговых исследований, проведенных путем наблюдения и опроса потребителей мясных и колбасных изделий. Опрос включал в себя следующее:

- анализ всех клиентурных рынков;
- выявление наиболее предпочтительных целевых сегментов;

- изучение состояния производства мясопродукции местными товаропроизводителями Краснодарского края;
- оценка развития конкуренции на рынке;
- выявление предпочтений потребителей и оценка их текущего покупательского спроса на мясопродукции.

На сегодняшний день на исследуемом сегменте рынка у предприятия имеется большое количество конкурентов, из которых основными являются:

- ОАО «Сочинский мясокомбинат»;
- Тихорецкий МК;
- Медведовский МК;
- ООО «Ростовский колбасный завод «ТАВР».

Проведенный анализ рынка г. Туапсе и Краснодарского края показал, что доля продукции ООО фирмы «ТОРЕС» составляет около 25% (рисунок 2.1).

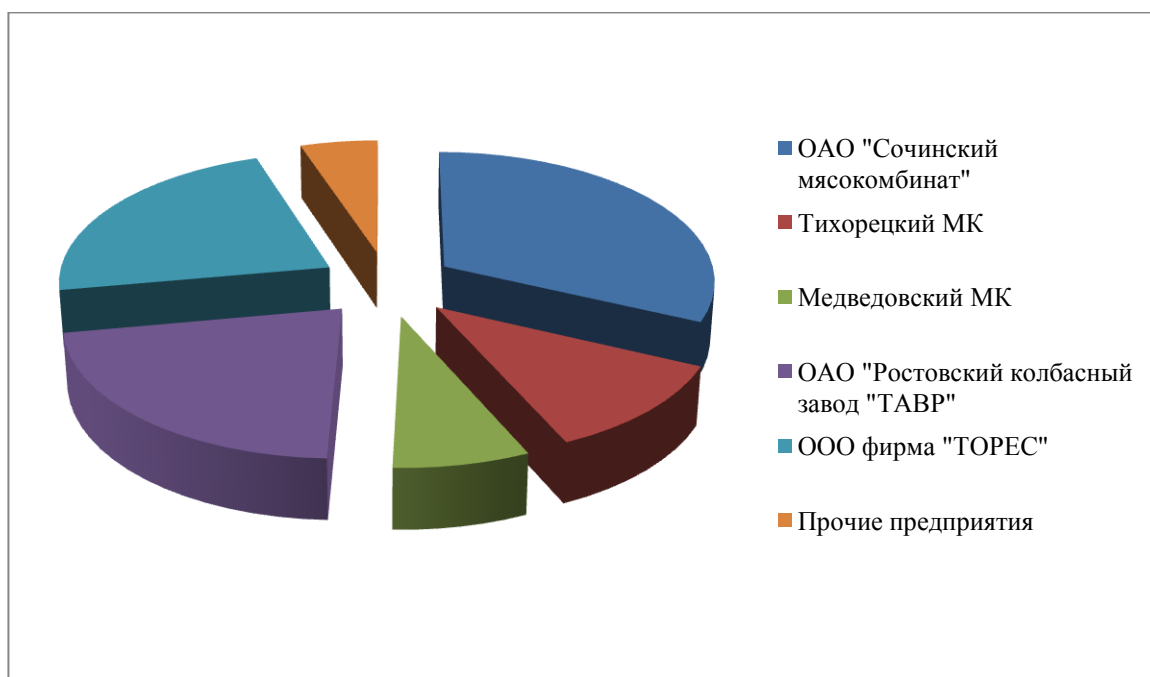


Рисунок 2.1 – Распределение долей мясопродукции в Краснодарском крае.

Одним из методов исследования конкурентоспособности продукции данного предприятия стал метод экспертных оценок: экспертам предлагалось оценить продукцию ООО фирмы «ТОРЕС» и его основных конкурентов по



пятибалльной шкале по основным показателям. Данные для анализа приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Сравнительный анализ продукции конкурентов ООО фирмы «ТОРЕС», баллы

Сравниваемые	Ассорти-мент	Внешний вид	Цена	Вкусовые качества		
				Вареные колбасы	п/копчен. колбасы	Сосиски сардельки
ООО «ТОРЕС»	5	5	4,5	5	4,8	5
Сочинский МК	5	5	4,6	4,8	4,3	4,9
Тихорецкий МК	4	5	4,5	4,5	4,7	4,6
Медведовский МК	5	5	4,8	4,85	4,2	4,5
Тавр	4	5	4,2	4	4,8	4,87

Заниженная удовлетворенность ценой производимой продукции ООО фирмы «ТОРЕС», связана с повышением цен на сырье и вспомогательные материалы. Но качество колбасных изделий ООО фирмы «ТОРЕС» компенсирует эту неудовлетворенность, что подтверждает отзывы потребителей и производимые опросы.

Поскольку для полноценного и качественного анализа и оценки конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС» важно мнение о производимой ими продукции не только среди торговых покупателей, но и среди конечных потребителей, следующим шагом в оценке конкурентоспособности продукции стал опрос потребителей, который проводился в крупных торговых сетях г. Туапсе и Краснодарского края, преимущественно методом личного интервьюирования.

Было опрошено 100 человек разных возрастов и социального положения, среди которых низкий уровень дохода имеет 16% респондентов, – это в большинстве случаев пенсионеры и студенты, 65% – люди со средним достатком и 19% – с высоким (рисунок 2.2).

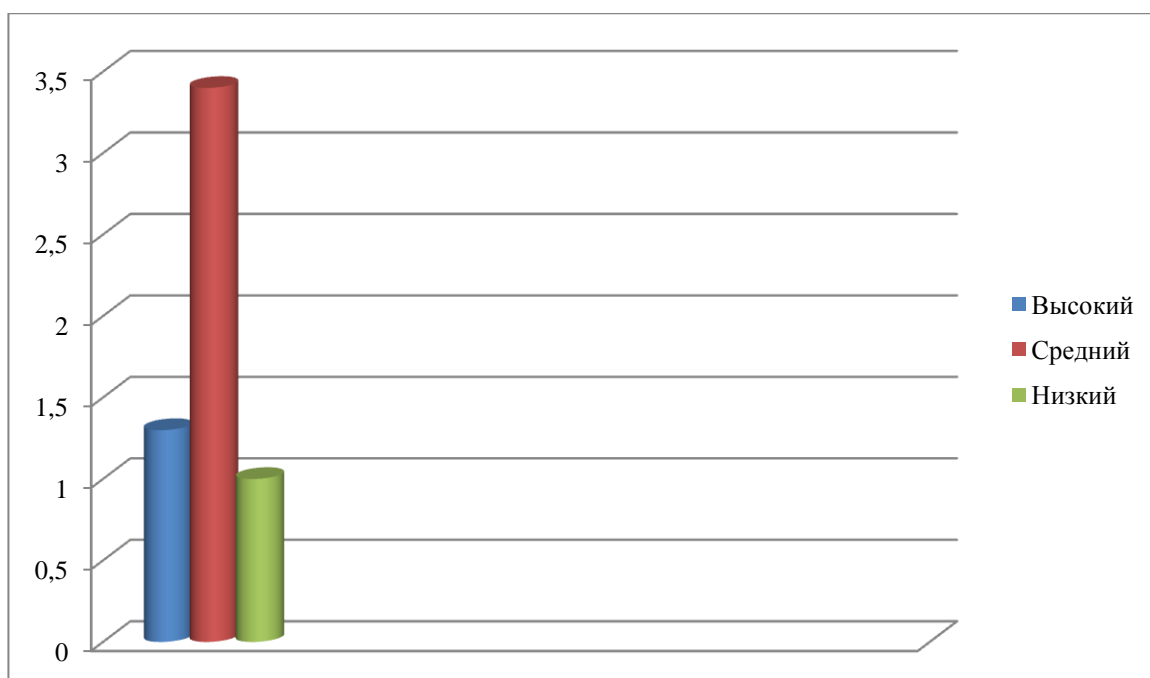


Рисунок 2.2 - Сегментация потребительского рынка по уровню дохода

В ходе опроса респондентам предлагалось оценить продукцию ООО фирмы «ТОРЕС» и его основных конкурентов по десятибалльной шкале по основным показателям. Данные для анализа приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Потребительская оценка конкурентоспособности предприятия.

Показатели	ООО фирма «ТОРЕС»	Сочинский МК	Тихорецкий МК	Медведовский МК	Тавр
Качество	9	7	7	4	10
Цена	7	9	7	8	7
Ассортимент	8	8,5	5	5	10
Реклама	6,5	10	2	2	9,5

Что касается ООО фирмы «ТОРЕС», респонденты высоко оценили качество и разнообразие. Компания позиционирует свою продукцию как экологически чистую, т.е. без генетически модифицированных ингредиентов, высокого качества и отличного вкуса.

Опрос показал, что компании следует проводить более активную рекламную политику и снизить цены. Однако исследование уровня цен на продукцию ООО фирмы «ТОРЕС» в нескольких крупных торговых сетях

города и края показало, что многие из них имеют высокую норму прибыли. Это, естественно, делает продукцию менее доступной.

Таким образом, после проведения ряда маркетинговых анализов можно определить основные конкурентные преимущества исследуемой компании.

Преимущества:

- использование только натуральных ингредиентов;
- расположение рядом с городом;
- отличное качество и отменный вкус продукции;
- богатый ассортимент.

Для определения перспектив развития предприятия в таблице 2.7 приведен анализ внешней среды предприятия, выявлены сильные и слабые стороны деятельности и возможности и угрозы со стороны внешней среды организации.

Таблица 2.8 - SWOT-анализ для предприятия

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
Высокая техническая оснащенность (3 балла)	Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, ввода новых рыночных сегментов (3 балла)
Молодые и квалифицированные кадры (3 балла)	Расширение диапазона возможных товаров (3 балла)
Высокий творческий потенциал (3 балла)	Большая доступность ресурсов (3 балла)
Профессионализм (3 балла)	Возможность расширения рынка сбыта (3 балла)
Ценовое преимущество по сравнению с российскими конкурентами (3 балла)	Ослабление нестабильности бизнеса (3 балла)
Четко сформулированная стратегия (3 балла)	Возможно создание нового направления деятельности (2 балла)
Обязательный контроль за качеством производимой продукции (3 балла)	Отсутствие географически близких конкурентов (2 балла)
Возможность дальнейшего обслуживания клиента (3 балла)	Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки (1 балл)
Способность быстро реагировать на появление новых технологий в сфере производства продукции и умение творчески использовать новинки, появляющиеся в результате НТП на благо клиентов (2 балла)	
Хорошее понимание потребителей (2 балла)	
Проверенное надежное управление (2 балла)	
Надежная сеть распределения (2 балла)	

Продолжение таблицы 2.8

Наработанные связи с банками и клиентами (2 балла)	
Четко прописанные должностные инструкции (1 балл)	
Итого: 38 баллов	Итого: 20 баллов
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
Высокая текучесть молодых кадров (-3 балла)	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения (-3 балла)
Отсутствие анализа информации о потребителях (-3 балла)	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей (-3 балла)
Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам (-3 балла)	Ожесточение конкуренции (-3 балла)
Потеря некоторых аспектов компетентности (-3 балла)	Усиление требований поставщиков (-3 балла)
Слабая сеть распределения (-2 балла)	Рост цен на комплектующие и сырье (-2 балла)
Потеря глубины и гибкости управления (-2 балл)	Высокие затраты на развитие новых направлений деятельности (-2 балла)
Слабые позиции в НИОКР (-1 балл)	Нестабильность политико-экономической ситуации в стране (-2 балла)
Недостаточный уровень транспортного обеспечения (-1 балл)	Снижение кредитования малого и среднего бизнесов (-2 балла)
	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса (-1 балл)
Итого: -20 баллов	Итого: -24 балла
Итого по анализу компании: 18 баллов	Итого по анализу внешней среды: -4 балла

Таким образом, результаты анализа, приведенные в таблице 2.8, показывают, что компания имеет определенные сильные стороны в своей деятельности. Наиболее важными из них являются высокая техническая оснащенность, молодой и квалифицированный персонал, высокий творческий потенциал, профессионализм сотрудников, ценовое преимущество перед российскими конкурентами, четко сформулированная корпоративная стратегия, обязательный контроль качества производимой продукции, возможность дополнительного обслуживания клиентов. В то же время внешняя среда представляет собой ряд потенциальных угроз: неблагоприятные демографические изменения, увеличение продаж товаров-заменителей, изменения в предпочтениях и запросах потребителей, усиление конкуренции, появление иностранных конкурентов с дешевой продукцией и повышение

требований со стороны поставщиков.

Расположив все факторы в порядке убывания важности, можно сделать вывод, что, несмотря на основные угрозы со стороны внешней среды, у компании есть достаточно хорошие шансы выжить в конкурентной среде и развиваться дальше. Однако необходимо рассмотреть определенные меры для того, чтобы лучше использовать сильные стороны организации и компенсировать угрозы, исходящие из внешней среды. Например, сильными сторонами являются молодежь и квалифицированный персонал, но в то же время наблюдается высокая текучесть кадров, поэтому необходимо принять меры по стимулированию сотрудников. Существуют возможности для введения социальных льгот, создания приятной и дружелюбной рабочей среды, организации культурных мероприятий для сотрудников, создания системы премий и поощрений за добросовестный и качественный труд, повышения производительности труда и предоставления возможностей для расширения объемов производства, рынков сбыта и ассортимента продукции. Также можно создать программу профессионального развития сотрудников для приобретения навыков в новых областях производства.

### 3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС»

#### 3.1 Основные направления повышения конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС»

Существует достаточно большое количество направлений по повышению конкурентоспособности предприятий. Приведем некоторые из них:

- постоянное использование нововведений;
- выпуск высококачественной продукции, отвечающей государственным и мировым стандартам;
- сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству продукции;
- использование только высококачественного сырья и материалов;
- повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда;
- проведение маркетинговых исследований рынка с целью выявления потребностей покупателей;
- анализ конкурентов для выявления своих сильных и слабых сторон;
- использование наиболее эффективных рекламных мероприятий;
- стимулирование объемов продаж за счет снижения цены и увеличения качества отпускаемой продукции.

Разберем другие направления повышения конкурентоспособности мясоперерабатывающих предприятий в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Основные направления повышения конкурентоспособности мясоперерабатывающего предприятия

Направления по повышению конкурентоспособности предприятия	Краткая характеристика направления
Создание собственного убойного цеха на предприятии	Создание собственного убойного цеха позволит предприятию выпускать более качественную продукцию, соответствующую российским и международным стандартам, что повлечет за собой повышение спроса на

Продолжение таблицы 3.1

	данную продукцию. Предполагается, что конечная продукция создаваемого убойного цеха будет реализовываться как в районе расположения предприятия (самим предприятием), так и на рынках других районов, а так же частным предпринимателям, имеющим собственные мясные лавки.
Использование отходов мясной промышленности	В перспективе широкое внедрение должны найти схемы комплексной переработки животноводческого сырья, позволяющие его более рационально использовать, а также увеличивать объем и ассортимент производимой продукции. Необходимо внедрять ресурсосберегающие технологии переработки кости на мясоперерабатывающих предприятиях с учетом их производственной мощности. При выборе той или иной технологии необходимо учитывать особенности морфологического и химического состава данного сырья в зависимости от вида перерабатываемого мяса, наличие технических средств и возможности использования и реализации получаемой продукции.
Создание фермерского хозяйства компании	Для того чтобы обеспечить высококачественное изготовление продукции, освоить новые виды деятельности предприятия и начать использовать отходы мясоперерабатывающего предприятия, фирме целесообразно создание фермы на территории Туапсинского района на уже имеющейся площади 7 га.
Создание политики ресурсосбережения на мясоперерабатывающем предприятии	Ресурсосбережение (снижение материало-и энергоемкости) и рациональное использование имеющихся ресурсов, углубление переработки сырья. Техническая и технологическая модернизация и формирование на этой основе рациональной структуры производства, обеспечивающей рост производительности труда. Стимулирование инвестиционной активности, формирование инфраструктуры и повышение эффективности проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Качественное улучшение ресурсного потенциала, снижение материало- и импортеемкости продукции, повышение конкурентоспособности на основе технологического переоснащения.
Повышение уровня экологичности мясоперерабатывающего производства	Создание нововведений в области разработки различных методов, способов и подходов к совершенствованию производства в экологическом аспекте.
Организация объемной и полномасштабной маркетинговой деятельности на предприятии с учетом макроэкономических факторов	Механизм управления конкурентоспособностью предприятия учитывает микро- и макроэкономические показатели маркетинговой среды, сохраняет и максимизирует устойчивые конкурентные преимущества предприятия в целом, разрабатывая и

### Продолжение таблицы 3.1

	внедря в хозяйственную деятельность различные стратегии развития предприятия с перспективой повышения его конкурентоспособности на рынке.
Материальное стимулирование заинтересованности работающих на предприятии мясной промышленности	Рекомендуется создать фонд экономического стимулирования работающих за повышение конкурентоспособности предприятия как сумму экономии постоянных расходов, направляемой на стимулирование и прирост фонда заработной платы в результате увеличения объема реализованной продукции.

Предприятию можно порекомендовать функциональный подход к управлению по четырем основным управленческим функциям: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти четыре первичные управленческие функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

1. Планирование – составление четкого плана действий по достижению фирмой поставленных целей.

Стратегические задачи ООО фирмы «ТОРЕС» на 2021 год должны выглядеть следующим образом:

- усиление позиций на российском рынке мясоперерабатывающей продукции;
- укрепление лидерства на рынке мясоперерабатывающей продукции в Краснодарском крае;
- фокус на производство новых видов мясной продукции.

Также необходимо разработать грамотный план по реализации данной стратегии. Эффективная реализация данной стратегии позволит увеличить прибыль предприятия.

2. Организация. В этом отношении можно рекомендовать компании (для увеличения прибыли, укрепления структуры баланса компании):

- Проводить маркетинговые исследования,
- Принять в штат организации дополнительного специалиста по маркетингу,
- Расширить ассортимент товарных групп,



- своевременно реагировать на изменение спроса.

Необходимость улучшения финансового положения компании:

- Пропорционирование уровней запасов,
- сократить расходы на текучесть кадров,
- увеличить объем наличных средств.

Для повышения эффективности деятельности по продажам можно рекомендовать:

- постоянное профессиональное развитие менеджеров,
- внедрение автоматизированной информационной системы,
- разработка ценовой политики,
- разработка новых систем сотрудничества.

3. Мотивация. Существует множество различных способов мотивации. В рамках данной работы рассмотрим один – материальный способ мотивации. Его цель – снижение дебиторской задолженности и увеличение прибыли.

Исходя из обнаруженных на фирме недостатков и проблем, можно предложить несколько основных видов премирования.

1. За выполнение основных задач на рабочем месте – дополнительная премия.

2. Премии за повышение эффективности выполнения поставленных задач на рабочем месте (индивидуально по каждому сотруднику).

3. Премия за добровольное содействие развитию конкурентоспособности фирмы, за инициативность в выполнении дополнительных видов работ и участия в различных рекламных и других акциях.

4. Премирование за стаж работы в ООО фирме «ТОРЕС».

5. Премирование за добровольное повышение квалификации, которое будет способствовать улучшению личной эффективности и содействовать фирме в борьбе за достижение конкурентных преимуществ.

Более подробно о системе премирования позволит анализировать следующая формула:

$$Z = t \times (1 + a) \times (1 + b) \times (1 + c) \times (1 + d) \times (1 + e), \quad (1)$$

где  $t$  - тариф;

$a$  - коэффициент премии за выполнение обязательных задач на рабочем месте (он может изменяться в пределах от 0 до 0,5);

$b$  - коэффициент за повышение эффективности выполнения поставленных задач на рабочем месте (изменяется в пределах от 0 до 0,5);

$c$  - коэффициент за добровольное содействие развитию конкурентоспособности фирмы, за инициативность в выполнении дополнительных видов работ и участия в различных рекламных и других акциях (изменяется в пределах от 0 до 0,1);

$d$  - коэффициент за добровольное повышение квалификации, которое будет способствовать улучшению личной эффективности и содействовать фирме в борьбе за достижение конкурентных преимуществ (изменяется в пределах от 0 до 0,1);

$e$  - коэффициент за стаж работы в ООО фирме «ТОРЕС» (он будет меняться в зависимости от количества отработанных в компании лет за каждый отработанный год будет добавляться один процент).

В том случае, если будет наблюдаться снижение работоспособности сотрудников. Невыполнение ими поставленных задач, снижение качества выполняемых работ или услуг коэффициент премирования будет считаться равным нулю.

Коэффициент  $c$  за добровольное содействие развитию конкурентоспособности фирмы, за инициативность в выполнении дополнительных видов работ и участия в различных рекламных и других акциях принимается равным 0,1. Иначе  $c = 0$ .

Все коэффициенты премирования  $b$  определяются и утверждаются генеральным директором ООО фирмы «ТОРЕС» (таблица 3.2).

Как и в предыдущем случае, при подведении итогов расчет индекса премирования основан на принципе «да/нет» и не учитывает причины

невыполнения.

Таблица 3.2 – Индивидуальные показатели премирования менеджера по продажам

Наименование показателя	Значение показателя b
Наличие положительных отзывов со стороны клиентов	0,25
Разработка качественной базы потенциальных клиентов	0,25
Итого	0,5

Коэффициент d за добровольное повышение квалификации, которое будет способствовать улучшению личной эффективности и содействовать фирме в борьбе за достижение конкурентных преимуществ представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Определение коэффициента премирования за повышение квалификации

Наименование показателя	Значение показателя d
Наличие профессионального образования, соответствующего сфере профессиональной деятельности	0,04
Окончание курсов иностранных языков	0,03
Наличие дипломов об окончании курсов профессиональной переподготовки, соответствующих сфере профессиональной деятельности	0,02
Окончание курсов повышения квалификации соответствующей сферы профессиональной деятельности (не позже чем 2 года назад)	0,01

К коэффициенту e за стаж работы в ООО фирме «ТОРЕС» за каждый год работы добавляется 0,01.

Рассмотрим пример изменения системы начисления заработной платы конкретного сотрудника - менеджера по продажам компании ООО фирмы «ТОРЕС».

Расчет среднемесячной заработной платы менеджера по продажам ООО фирмы «ТОРЕС» после внедрения новой системы премирования представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет среднемесячной заработной платы труда менеджера по продажам ООО фирмы «ТОРЕС» после внедрения новой системы премирования

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.	Примечания
Должностной оклад	15	
За выполнение обязательных задач на рабочем месте	$a=0,5$	Все задачи согласно показателям премирования выполнены в полном объеме
За повышение эффективности выполнения поставленных задач на рабочем месте	$b = 0,5$	Все задачи согласно индивидуальным показателям премирования выполнены в полном объеме
За добровольное содействие развитию конкурентоспособности фирмы,	$c = 0,1$	Активное участие в рекламных мероприятиях
За добровольное повышение квалификации	$d = 0,04$	Имеет профессиональное образование, соответствующее сфере профессиональной деятельности
За стаж работы в ООО фирме «ТОРЕС»	$e = 0,01$	Имеет стаж работы в компании 1 год
Расчет величины заработной платы:	$Z = 15\ 000 \times 1,5 \times 1,5 \times 1,1 \times 1,04 \times 1,01 = 38\ 996$ руб.	

Следует отметить, что при таком подходе фонд оплаты труда вырастет только при выполнении всех плановых показателей по продажам, что предполагает увеличение объема продаж в 1,5 раза.

4. Контроль – целенаправленный процесс для достижения предприятием поставленных целей.

В данной организации контроль должен осуществлять 2 функции:

1. Главный директор организации и подконтрольные ему начальники отделов производят исследование, на сколько реально выполненный план отличается от фиксированного. Это так же позволяет определить новые проблемы и найти способы их решения.

2. Содействие мотивации.

Таким образом, на основе данных, полученных в результате изучения финансового анализа предприятия, были предложены различные направления по 4-м управленческим функциям: планирование, организация, мотивация и

контроль. Предложенные мероприятия направлены на повышение конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС» и на «оздоровление» проблемных показателей организации: увеличение прибыли, снижение дебиторской задолженности, укрепление структуры баланса.

### 3.2 Повышение конкурентоспособности предприятия за счет создания линейки продукции «ТОРЕС-Халяль»

Для того, чтобы увеличить объем продаж и привлечь потребителей выпускаемой предприятием продукции, ООО фирме «ТОРЕС» можно предложить открытие новой линейки продукции халяль. Продукция халяль - это та продукция, которая изготовлена в соответствии с мусульманскими канонами и традициями и не содержит компонентов, запретных для употребления в пищу.

В Краснодарском крае проживает около полумиллиона мусульман, большая часть из которых – адыги. При этом в крае наблюдается нехватка продукции халяль, что подтверждают многочисленные опросы муфтиев Краснодарского края и Туапсинского района в том числе. Следует отметить, что не только мусульмане являются потребителями халяльной продукции. Зачастую, сторонники здорового образа жизни и правильного питания отдают предпочтение продукции халяль, как более качественной, натуральной и не содержащей ГМО. А в настоящее время наблюдается усиленная тенденция среди тех, кто выбирает здоровье и спорт, а значит и халяльную продукцию. Все это говорит о том, что предприятию экономически выгодно создание отдельной линейки продукции, специализирующейся на продукции халяль.

В Краснодарском крае существует всего два крупных предприятия, которые изготавливают подобную продукцию, а именно колбасу и сосиски халяль. Это «Сочинский мясокомбинат», который имеет отдельную линию под названием «Мусульманская» и Ростовский мясокомбинат «ТАВР», который также имеет линию под названием «Восточная линия». Основной рынок сбыта

– Республика Адыгея и республики Северного Кавказа, и регионы Краснодарского края.

Рынок халяльной продукции в настоящее время достаточно свободен и вхождение на него довольно просто осуществить, учитывая то, что халяльная продукция набирает популярность и по экспертным оценкам эта тенденция будет только увеличиваться с каждым годом, что дает компаниям-производителям дополнительное конкурентное преимущество.

Для того, чтобы начать производить продукцию халяль необходимо получить сертификат, который выдается уполномоченной организацией. Эксперты стандарта «халяль» выехав на предприятие, оценивают производственные помещения, оборудование, нормативную документацию, персонал с целью определения возможности производства продуктов халяль на этом предприятии. По результатам составляется акт обследования и заключается договор. Совет муфтиев Российской Федерации (СМР) разработал «Положение о порядке организации производства, осуществления контроля над производством и торговлей продуктами, разрешенными к употреблению в пищу мусульманам – «халяль». Согласно этому документу на предприятиях назначаются представители, которые контролируют процесс производства продукции с маркой «халяль».

В данном документе перечисляются основные требования: к порядку организации производства,

- к сырью и комплектующим (добавкам, ингредиентам, оболочкам и т. д.),
- к убою животных,
- к персоналу,
- к производственным помещениям,
- к оборудованию и материалам,
- к маркировке и упаковке,
- к контролю соответствия производства нормам шариата (Божественным законам),

- к порядку достоверного подтверждения соответствия халяль,
- к предприятиям торговли.

Необходимо, чтобы у предприятия имелись отдельные помещения для хранения сырья, чтобы не происходило смешение халяльной продукции с нехаляльной..

Немаловажно чтобы персонал, участвующий в работе в зоне производства халяль был просвещен и профессионально знал особенности производства продуктов халяль.

Для того, чтобы оценить возможности вхождения на рынок халяльной продукции ООО фирмы «ТОРЕС», проведем SWOT-анализ и выявим сильные и слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы конкретно в данном сегменте рынка.

Таблица 3.5 - SWOT-анализ

Сильные стороны	Возможности
Высокая техническая оснащенность (3 балла)	Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, ввода новых рыночных сегментов (3 балла)
Молодые и квалифицированные кадры (3 балла)	Расширение диапазона возможных товаров (3 балла)
Близость поставщиков (3 балла)	Большая доступность ресурсов (3 балла)
Профессионализм (3 балла)	Возможность расширения рынка сбыта (3 балла)
Оборудование, подходящее для производства продукции халяль (3 балла)	Возможность реализации продукции через собственную розничную сеть (3 балла)
Четко сформулированная стратегия (3 балла)	Возможно создание нового направления деятельности (2 балла)
Обязательный контроль за качеством производимой продукции (3 балла)	Отсутствие географически близких конкурентов (2 балла)
Возможность дальнейшего обслуживания клиента (3 балла)	Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки (1 балл)
Итого: 24 баллов	Итого: 23 баллов
Слабые стороны	Угрозы
Внедрение на новый рынок (-3 балла)	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения (-3 балла)
Отсутствие анализа информации о потребителях (-3 балла)	Усиление требований к поставщикам (-3 балла)
Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам (-3 балла)	Рост цен на комплектующие и сырье (-2 балла)

### Продолжение таблицы 3.5

Установление длительных связей на рынке (-3 балла)	Высокие затраты на развитие новых направлений деятельности (-2 балла)
Слабая сеть распределения (-2 балла)	Нестабильность политико-экономической ситуации в стране (-2 балла)
Недостаточный уровень транспортного обеспечения (-1 балл)	
Итого: -15 баллов	Итого: -12 балла
Итого по анализу компании: 9 баллов	Итого по анализу внешней среды: 11 балла

Из таблицы 3.5 видно, что у ООО фирмы «ТОРЕС» есть много сильных сторон для вхождения на новый рынок халяльной продукции, но также имеются и угрозы, на которые следует обратить внимание. Предприятию следует выбирать проверенных поставщиков, с налаженными связями и работающими в данной сфере.

Для того, чтобы предприятию быстро и безболезненно войти на рынок халяльной продукции, ему следует организовать сбыт данной продукции не только на территории Туапсинского района и Краснодарского края, но и за его пределами, а именно предлагается организовать поставки в Республику Крым, так как в последнее время в условиях пандемии Крым становится наиболее распространенным туристическим маршрутом, а значит спрос на поставляемую продукцию будет высок.

Для начала предложим примерный перечень продукции, которую предприятие сможет выпускать под торговой маркой «ТОРЕС – Халяль».

Таблица 3.6 – Продукция «ТОРЕС – Халяль»

Наименование продукции	Наименование продукции
Колбаса вареная Докторская-Халяль	Сосиски Любительские-Халяль
Ветчина Халяль	Сосиски Говяжьи-Халяль
Колбаса полукопченая Халяль	Гоноверские сосиски-Халяль
Салями по-Венски- Халяль	Сардельки Телячьи-Халяль
Охотничьи колбаски-Халяль	

Данный перечень колбас и сосисок, приведенный в таблице 3.6 будет являться альтернативой нехаляльной продукции и сможет поставляться вместе с ней по уже отработанным рынкам сбыта, что также позволит новой линейке продукции проникнуть на рынок и завоевать в нем лидирующие позиции.



Отличаться новая халяльная продукция от нехаляльной будет тем, что для ее производства не будут использоваться:

- свинина;
- шпик;
- мертвечина и кровь;
- убой животных должен будет производиться по канонам ислама и другие правила, установленные ГОСТ Р 1.16-2011 (разделы 5 и 6).

Для того, чтобы осуществить поставки в Республику Крым, у ООО фирмы «ТОРЕС» имеются как транспортные возможности, так и торговые розничные покупатели, поскольку с недавнего времени нехаляльная продукция поставляется фирмой в Крым и там пользуется спросом.

Рассмотрим те затраты, которые ООО фирма «ТОРЕС» понесет в связи с созданием продукции «ТОРЕС-Халяль» и отразим их в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Затраты на создание продукции «ТОРЕС-Халяль»

Мероприятия по созданию продукции «ТОРЕС-Халяль»	Затраты, тыс.руб
Получение сертификата на производство продукции халяль	60
Закупка производственного оборудования	3250
Отдельные помещения для производства и хранения продукции халяль	2150
Обучение сотрудников особенностям технологии изготовления продукции халяль	116
Создание торговой марки «ТОРЕС-Халяль»	200
Заключение с поставщиками новых договорных обязательств, соответствующих ГОСТу продукции халяль	1200
Итого	6976

Для осуществления данных мероприятий планируется техническое переоборудование на территории ООО фирмы «ТОРЕС» производственных помещений, общая площадь которых составит 300 кв.м. Срок сдачи помещений составит 2 месяца. Общая стоимость затрат составит 2150 тыс.руб., исходя из расчета за материалы и оказание данной услуги сторонней организацией.

Также следует направить трех сотрудников (технологов) на курсы переподготовки в Республику Татарстан: общая продолжительность обучения

72 часа, стоимость – 12 000 руб./чел. При этом предприятие понесет дополнительные расходы в виде командировочных расходов (проезд, проживание, суточные в течение 8 дней).

Дополнительные затраты на обучение сотрудников в связи с внедрением новых услуг составят:

– затраты на обучение сотрудников из расчета 3 чел. и стоимости услуг 12 000 руб./чел. - 36 тыс. руб.;

– командировочные расходы - 80 тыс. руб., из них: проезд до Республики Татарстан и обратно 3 чел. - 30 тыс. руб.; проживание в гостинице из расчета 3 чел. по 1200 рублей /чел. в течение 8 дней - 29 тыс. руб.; суточные из расчета 3 чел. по 700 рублей/чел. в течение 8 дней - 21 тыс. руб.

Для создания торговой марки «ТОРЕС-Халяль» следует обратиться в рекламное агентство и в ФИПС для регистрации нового торгового знака. Услуги рекламного агенства обойдутся предприятию в 160 тыс.руб., с заключением контракта на 6 месяцев, регистрация торгового знака составит 40 тыс.руб.

Сравнивая затраты на осуществление проекта по созданию продукции «ТОРЕС-Халяль» с производственными мощностями ООО фирмы «ТОРЕС» видно, что данные затраты имеют незначительный размер. Поэтому предприятие сможет осуществлять свою коммерческую деятельность в нормальном режиме и существенных проблем связанных с дефицитом финансовых средств в функционировании фирмы наблюдаться не будет.

Таблица 3.8 – Экономический результат от внедрения новой линейки продукции «ТОРЕС-Халяль»

Показатели	Значения
Финансовые результаты в 2020 г.:	
выручка от реализации продукции	860 102
прибыль от продаж	49 830
Планируемые показатели в 2021г.:	
рентабельность новой продукции, %	38,14
выручка от реализации новой продукции	129 015,3
прибыль от реализации новой продукции	49 203,3
себестоимость новой продукции	79 808

Исходя из данных таблицы 3.8 можно сделать вывод о том, что при создании линейки халяльной продукции «ТОРЕС-Халяль», будет получен следующий результат:

- увеличение выручки от реализации продукции (работ, услуг) на 129 015,3 тысяч руб.;
- прирост прибыли от продаж на 49 203,3 тыс. руб.

Таблица 3.9 – Прогноз финансовых результатов ООО фирмы «ТОРЕС»

Показатели	Период, годы		Изменения	Темп роста, %
	2020	2021 (прогноз)		
Выручка	860 102	989 117,3	129 015,3	15
Себестоимость продаж	810 272	890 080	79 808	9,85
Прибыль от продаж	49 830	99 037,3	49 203,3	98,74
Управленческие и коммерческие расходы	8 950	9 090	140	1,56
Прибыль до налогообложения	40 880	89 947,3	49 067,3	120,03
Налог на прибыль	8 176	17 989,46	9 813,46	120,03
Чистая прибыль	32 704	71 957,84	39 253,84	120,03

Как видно из таблицы 3.9 к 2021 году у ООО фирмы «ТОРЕС» ожидается увеличение выручки и себестоимости продукции на 129 015,3 тыс.руб. и 79 808 тыс.руб. соответственно за счет внедрения на рынок новой линейки продукции под торговой маркой «ТОРЕС-Халяль». Прогноз о финансовых результатах предприятия показывает, что создание продукции «ТОРЕС-Халяль» дает возможность увеличить объемы производства, улучшить состав и структуру продукции, и тем самым повысить конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

В предстоящем периоде прогнозируется повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Что позволит в будущем увеличивать ассортимент продукции «ТОРЕС-Халяль» и расширять рынки сбыта.

## Заключение

Конкурентоспособность – достаточно сложное понятие, что объясняется тем, что у него имеется различное множество определений. Несмотря на это многие экономисты дают конкурентоспособности схожие определения и описывают ее как борьбу рыночных субъектов за достижение большей прибыли, более выгодную продажу товаров и услуг и т.д. Проще говоря, конкуренцией называется соревнование на рынке аналогичных предприятий. В целом, конкуренцией на рынке можно назвать борьбу товаропроизводителей и других участников рынка за достижение максимальной прибыли и других целей за счет удовлетворения различных потребностей потребителей, полного использования собственных ресурсов и возможностей внешней среды, устранения собственных слабостей и угроз, возникающих из внешней среды.

Проведенный в выпускной квалификационной работе анализ позволил сделать следующие выводы о конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС»:

1. У ООО фирмы «ТОРЕС» на исследуемом сегменте рынка основными конкурентами являются:

- ООО «Ростовский колбасный завод «ТАВР»;
- Тихорецкий мясокомбинат;
- Медведовский мясокомбинат;
- ОАО «Сочинский мясокомбинат».

Проведенный анализ рынка г. Туапсе и Краснодарского края показал, что доля продукции ООО фирмы «ТОРЕС» составляет около 25%, что говорит о том, что предприятию следует расширять рынки сбыта для увеличения доли выпускаемой продукции на исследуемом сегменте рынка.

2. После ряда проведенных маркетинговых исследований были определены основные конкурентные преимущества ООО фирмы «ТОРЕС»:

- использование только натуральных ингредиентов;
- расположение рядом с городским поселением;
- высококачественная продукция;

– широкий ассортимент выпускаемой продукции.

3. По результатам SWOT-анализа, проведенного для компании ООО фирма «ТОРЕС», можно сделать вывод, что компания имеет много сильных сторон в своей деятельности, но в то же время существует множество возможных угроз извне. Необходимо продумать определенные меры, чтобы лучше использовать сильные стороны организации и нивелировать угрозы внешней среды.

На основании выводов, сделанных по результатам анализа конкурентоспособности ООО фирмы «ТОРЕС» были предложены следующие направления повышения конкурентоспособности предприятия:

- создание собственного убойного цеха;
- использование отходов мясной промышленности;
- создание фермерского хозяйства компании;
- создание политики ресурсосбережения на мясоперерабатывающем предприятии;
- повышение уровня экологичности мясоперерабатывающего предприятия.

В целях повышения конкурентоспособности предприятия было предложено создание новой линейки продукции «ТОРЕС-Халяль». Анализ экономической эффективности данного мероприятия показал его высокую эффективность: к 2021 году у ООО фирмы «ТОРЕС» ожидается увеличение выручки и себестоимости продукции на 129 015,3 тыс. руб. и 79 808 тыс. руб. соответственно за счет внедрения на рынок новой линейки продукции под торговой маркой «ТОРЕС-Халяль», что дает возможность увеличить объемы производства, улучшить состав и структуру продукции, и тем самым повысить конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

В предстоящем периоде прогнозируется повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Что позволит в будущем увеличивать ассортимент продукции «ТОРЕС-Халяль» и расширять рынки сбыта.

## Список использованной литературы

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259с.
2. Абдикеев, Н.М., Богачев, Ю.С., Лосев, А.А., Толкачев, С.А. Многофакторная модель анализа и оценки конкурентоспособности социально-экономических систем. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. - 10(2). - С.156-165.
3. Абрютина, М.С. Экспресс-анализ финансовой отчетности. - М.: Дело и Сервис, 2018. – 480 с.
4. Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Т. Алтухова. – М.: Ника-Центр, 2017. – 315 с.
5. Андреева, А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия / А.Е. Андреева // Наука и бизнес: пути развития. – 2017. – № 3.– С. 25–28.
6. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учеб. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 320 с.
7. Белов, В. А. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие. / В.А. Белов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 176 с.
8. Белоусова, Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность / Д.С. Белоусова// Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. - № 15–2. - С.72–76.
9. Березов, Н. И. Конкуренция в экономике / А. И. Березов. – М.: Ника-Центр, 2018. – 768 с.
10. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2018. – 528 с.
11. Болдырева, Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании / Т.В. Болдырева // Наука и общество. – 2017. – № 2 (28). – С. 4–10.

12. Бронникова, Т.С. Экономика фирмы: учеб. пособие. / Т.С. Бронникова. – М.: Теис, 2018. – 222 с.
13. Власенко, В. Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 3556–3560. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/86749.htm> (дата обращения: 26.05.2021)
14. Гельвановский, М.И. Конкурентоспособность национальной экономики и глобализация: что нас ждет в XXI веке? // Вопросы экономики переходного периода. - 2016. – 167 с.
15. Есипов, В.Е, Маховикова, Г.А, Терехова, В.В. Оценка бизнеса. - СПб.: Питер, 2019. – 460 с.
16. Жгунова, П.А. Повышение конкурентоспособности компаний на основе логистического подхода / П.А. Жгунова // Рязанский государственный радиотехнический университет. – 2019. – С. 152-154.
17. Завьялов, П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 2016. – № 12. - С. 50-58.
18. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учеб. и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 375 с.
19. Иванова, Л.А. Маркетинговые исследования: практика проведения анализа конкурентоспособности организации / Л.А. Иванова // Современное общество и власть. – 2018. — №7. – С. 67-69.
20. Клейнер, Г.Б. Системный ресурс экономики. Вопросы экономики.- 2018- № 1.- С. 54-60.
21. Ковалева, А.М., Скамай, Л.Г. Финансы фирмы. - М.: Инфра-М, 2020. – 290 с.
22. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учеб. / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2016. - 365 с.
23. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 385 с.

24. Литвинов, Д.В., Анализ финансового состояния предприятия: Справочное пособие/ Д.В. Литвинов. – М.: Эскаорт. 2017. – 104 с.
25. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.П. Любушин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 450 с.
26. Сидоров, И.А. Анализ конкурентоспособности организации и её конкурентов / И.А Сидоров // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. — 2017. – с. 65-67
27. Устимкин, О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А, Устимен // Форум молодых ученых. – 2019. — №1 (29). – С. 7-10.
28. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2018. — 320 с.
29. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Е.С. Соянов [и др.].- М.: Перспектива, 2020.-425 с.
30. Чайникова, Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. – 234 с.