



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 Валиева Алия Владимировна

Руководитель к.э.н., доцент Майборода Евгений Викторович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

« 18 » 01 2021 г.

Санкт-Петербург
2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятий розничнойторговой сферы	6
1.1Основные процессы коммерческой деятельности предприятия торговли.....	6
1.2 Сущность, значение и факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия торговой сферы.....	14
2 Анализ и оценка уровня конкурентоспособности предприятия	23
2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия.....	23
2.2 Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке	31
3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия	40
3.1Предложения по повышению конкурентоспособности торгового предприятия	40
3.2Экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия.....	49
Заключение	58
Список использованной литературы.....	60

Введение

В современных рыночных условиях торговля активно влияет на развитие экономики и рыночных процессов, способствует удовлетворению спроса населения на товары и услуги и улучшает качество жизни населения. В организациях розничной торговли завершается процесс оборота вложенных в производство денежных средств, продукт переводится в денежную форму, создается экономическая база для возобновления производства товаров и создаются стартовые возможности для нового производственного цикла. Таким образом, торговля, являясь источником денежных потоков, составляет основу финансовой стабильности центрального правительства.

В то же время современный этап развития рыночных условий в нашей стране характеризуется значительным усилением конкуренции между организациями в сфере обращения. Это делает необходимым решение актуальной проблемы, связанной с обеспечением высокого уровня конкурентоспособности торговых компаний [3,с.18].

Теоретические вопросы, связанные с понятием конкурентоспособности нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных исследователей Ламбена Ж.Ж., Котлера Ф., Половцева Ф.П., Памбухчиянца В.К. и других. Однако общий анализ научной литературы по изучаемой проблеме показывает, что большая часть работы посвящена исследованиям конкурентоспособности, методов оценки и способов ее повышения применительно к промышленным компаниям. В то же время теоретические вопросы, связанные с проблемами конкурентоспособности розничных организаций, еще недостаточно проработаны.

По мнению Памбухчиянца О.В. «розничная торговля – это форма продажи товаров конечному потребителю небольшими объемами через магазины, павильоны, палатки, палатки и другие магазины. Коммерческая работа по продажам в розничных компаниях, в отличие от оптовых, имеет свои особенности. Розничные торговцы продают товары непосредственно

населению, то есть физическим лицам, используя свои собственные, определенные методы и методы розничной торговли»[10,с.54].

Таким образом, актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что конкурентоспособность торгового предприятия является одним из наиболее важных элементов системы взаимодействия фирмы и потребителя как субъектов экономических отношений.

Объектом исследования является розничное торговое предприятие ООО «Нью Грант».

Предметом исследования выступает конкурентоспособность предприятия розничной торговли.

Цель работы – определить особенности конкурентоспособности предприятий розничной торговли на товарном рынке и разработать пути ее повышения.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить основные теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия розничной торговли;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия розничной торговли и процесса продажи товаров на примере магазина ООО «Нью Гранд»;
- разработать рекомендации по совершенствованию уровня конкурентоспособности рассматриваемого предприятия сферы торгового спектра услуг.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе рассмотрены теоретические позиции формирования конкурентоспособности предприятия сферы торговой деятельности. Вторая глава посвящена анализу конкурентных позиций ООО «Нью Гранд» на рынке непродовольственных товаров города Туапсе и Туапсинского района. В третьей главе рассмотрены варианты улучшения конкурентных преимуществ торгового предприятия и расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий. В заключении сделаны выводы и выделены предложения.

Теоретической основой для написания работы послужили труды следующих ученых: Дашкова Л.П., Памбухчиянц В.К., Баканова М.И., Шеремета А.Д. Суногриновой Р.Д., и др.

Методическую базу исследования составляют методы, приемы и инструменты математической статистики: сбор и группировка статистических данных; анализ рядов динамики; методы нормирования запасов и управления ими.

Информационную базу исследования составляют: учебники и монографии отечественных и зарубежных специалистов в области конкурентоспособности предприятия, материалы периодической печати по наиболее значимым особенностям управления закупочной и складской деятельностью, а также товарными запасами предприятия на современном этапе в России, данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия, внутренняя нормативно-техническая документация.

В рамках работы разработан ряд практических предложений по повышению уровня конкурентоспособности предприятия сферы торговой деятельности. В заключении рассматриваются основные выводы по работе и степень достижения поставленной во введении цели и выполнения поставленных задач.

Объем выпускной квалификационной работы составляет 61 лист и включает 3 рисунка, 16 таблиц и 8 формул.

1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговой сферы

1.1 Основные процессы коммерческой деятельности предприятия торговли

Коммерческая деятельность - одно из важнейших направлений человеческой деятельности, возникшее в результате разделения труда. В российской экономической литературе встречаются разные определения коммерческой деятельности. Вот самые распространенные из них [7,с.88]:

— коммерческая деятельность-товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса;

— коммерческая деятельность - особый вид деятельности, связанный с продажей товаров, определяющий конечные результаты деятельности торговой компании;

— коммерческая деятельность - это все, что обеспечивает максимальную доходность коммерческой сделки для каждого из партнеров, учитывая в первую очередь интересы и пожелания потребителей;

— коммерческая деятельность - совокупность операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющих торговлю в самом широком смысле этого слова.

Сам термин «коммерция» (от латинского - торговля) имеет двоякое значение: В одном случае он охватывает торговую отрасль, в другом - торговые процессы, которые направлены на активацию и осуществление покупки и продажи товаров. Деловая активность традиционно ассоциируется со вторым значением слова «бизнес».

Коммерческая деятельность торговой организации позволяет выполнять сложные деловые и организационные операции и управлять ими. На потребительском рынке это коммерческая деятельность, которая предоставляет услуги процесса обмена посредством покупки и продажи. Чтобы обмен

состоялся, они должны проводить совместные действия, выстроенные по порядку, обеспечивающие организационные, социальные и правовые аспекты процесса, носящие коммерческий характер: исследовать рынок и определять спрос на товары, находить поставщиков, клиентов, заключать контракты, обеспечивать реализацию и т.д. Посредством коммерческой деятельности производители товаров связываются с потребителями и, таким образом, обмениваются. Осуществляемая в рамках данной деятельности деятельность носит коммерческий характер и влияет на конечные результаты деятельности промышленных организаций. Хозяйственная деятельность осуществляется непосредственно организациями, предприятиями, юридическими лицами, а также физическими лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью, без создания юридического лица, обеспечивает обменные операции между компаниями-субъектами на рынке товаров и услуг. Это осуществляется в соответствии с правовыми нормами, законами и постановлениями. На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что коммерческая деятельность на рынке товаров и услуг - это совокупность организационных и финансовых операций, которые обслуживают обмен, миссию закупок и продаж с целью получения прибыли [20, с.44].

Рассмотрим основные элементы коммерческой деятельности, которые в совокупности обладают интегративными свойствами. Так, при закупочной деятельности, которая функционирует как подсистема, выполняется следующее: выбор поставщика, коммерческая сделка, заключение контракта, обмен сырья и денег, адаптация к текущим событиям, продвижение продукта (следующий этап обращения). Компоненты подсистемы: закупочная деятельность, хранение, продажа товаров с собственными элементами - представляет бизнес-деятельность как систему. Границы подсистемы выражаются этапами доведения товаров до потребителей. Подсистемы включают бизнес-процессы и операции, обеспечивающие количественные и качественные изменения. Входящие и исходящие потоки сырья в потреблении подлежат продаже, т.е. связаны с обменом сырьем.

Следует отметить, что торговля имеет место не только в сфере обращения, поскольку с точки зрения рыночных отношений, за исключением товаров и услуг, продаются и деньги, но также новые технологии, продукты интеллектуального труда и другие реальные ценности.

Коммерческая деятельность торговых организаций и промышленных предприятий делится на закупочную (логистическую) и сбытовую. Розничные торговцы выполняют различные операции, связанные с доставкой товаров непосредственно населению. При этом выполняются определенные деловые (коммерческие) и технологические функции. Основные торговые функции должны включать [23,с.19]:

- изучение потребительского спроса на товары;
- формирование разнообразной продукции;
- организация закупки и доставки товаров;
- торговые услуги клиентам;
- реклама товаров и услуг.

В процессе изучения коммерческой деятельности торгового предприятия важно акцентировать внимание на определенных различиях между технологическим и торговым процессами. Рассмотрим различия каждого процесса более детально.

Торговый процесс приводит к изменению форм стоимости. Особенность этого процесса в том, что предметом работы является не только товар, но и покупатель. Обеспечение прямых поставок товаров потребителям включает процесс закупки: изучение общественного спроса, создание ассортимента, продвижение товара, предоставление покупателям дополнительных услуг, текущее пополнение товаров и т. д.

Технический процесс - это совокупность последовательно согласованных методов, приемов и рабочих операций, направленных на сохранение потребительских свойств потребителя и доведение товаров до розничной сети и потребителей. Техпроцесс предусматривает обработку потоков, начиная с поступления товаров в магазин и заканчивая их полной подготовкой к продаже.

Он охватывает такие виды деятельности, как приемка товаров по количеству и качеству, хранение, упаковка и упаковка товаров, их перемещение и демонстрация в торговых залах и т.д. Основными принципами организации этих процессов в коммерческих компаниях являются:

- обеспечение комплексного подхода к разработке оптимальных вариантов продажи товаров;
- обеспечение лучших условий для выбора товаров, экономии времени покупателей и высокий уровень продаж;
- достижение оптимальной экономической эффективности в техническом процессе за счет ускорения оборота товаров, экономии рабочей силы, повышения производительности и снижения издержек обращения.

Эти факторы определяют динамику торгово-технологического процесса. Организация экономико-технологического процесса, последовательность различных операций зависит от потребительских характеристик товара, готовности к продаже, принятой системы распределения товаров, формы продажи, типа и типа акционерного общества. Схема торгово-технологического процесса отображена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Организация торгового и технологического процессов в магазине

Таким образом, организация торгово-технологического процесса торговой компании должна способствовать максимально эффективной доставке товаров в широком ассортименте подходящего качества покупателю с наименьшими затратами труда и времени при высоком уровне торгового обслуживания. Качество розничной торговли определяется минимальными затратами времени на покупку товаров, удобством и комфортом в обслуживании, а также экономической эффективностью магазинов. Функции розничной торговли определяются ее сущностью и заключаются в следующем [17,с.52]:

- удовлетворение потребности населения в товарах;
- доставка товаров покупателям, организовывая их пространственное перемещение и доставку в точки продаж;
- поддержание баланса между спросом и предложением;
- влияние на производство для увеличения предложения и увеличения объема товаров;
- улучшение торговых технологий и обслуживание клиентов.

В зависимости от назначения продукта предусмотрены следующие виды продаж:

- интенсивные применимы в продаже товаров повседневного спроса;
- целевые выделены определенной группе покупателей;
- унифицированный используются при продаже товаров в первую очередь всем покупателям, для него характерно большое влияние рекламных мероприятий;
- прямые продажи выступают как средство производства и сырья.

В выборочной продаже обычно продаются престижные товары, требующие специального обслуживания или установки дополнительных компонентов, пользующихся повышенным спросом. При этом особое внимание уделяется взаимодействию розничного торгового предприятия с производителями товаров и оптовыми предприятиями. Все эти составляющие в совокупности образуют технологическую цепочку в процессе доведения

продукции до конечного покупателя. Задачами розничного торгового предприятия в новых условиях хозяйствования являются:

- изучение запросов и потребностей в товарах с ориентацией на покупательскую способность;
- определение ассортиментной политики;
- формирование и регулирование процессов поставки, хранения, подготовки к продаже и реализации товаров в увязке с целями деятельности предприятия;
- обеспечение заданного товарооборота материальными и трудными ресурсами.

Исходя из задач розничной торговли, коммерческая работа осуществляется в следующих направлениях:

- создание необходимого ассортимента продукции в рамках потребительского спроса;
- развитие закупочной деятельности;
- организация деловых отношений с поставщиками;
- осуществление процесса купли-продажи товаров, сопровождаемого торговыми операциями, товарным и денежным обменом и обеспечение стабильной конкурентной позиции для решения коммерческих задач. Поскольку розничная сеть завершает процесс доставки товаров с производства к потребителю, коммерческая деятельность, связанная с розничной продажей товаров, является наиболее ответственной, так как на этом этапе необходимо иметь дело с конечным потребителем продукта. Поэтому очень важно не только предложить розничному покупателю широкий выбор качественной продукции и исчерпывающий перечень услуг, но и использовать современные практические методы продаж, прогрессивные системы оплаты покупок и так далее. Одним из важнейших факторов, значительно ускоряющих продажу товаров и обслуживание клиентов, является автоматизация кассовых операций на базе современных высокопроизводительных электронных кассовых аппаратов. Для оснащения магазинов следует использовать кассовые аппараты,

позволяющие не только проводить расчеты с покупателями, изучать покупательский спрос с учетом количества покупателей, но и обрабатывать магнитные и микропроцессорные карты, а также собственные предоплаченные дисконтные карты магазина [25,с.209].

Внедрение в магазине автоматизированной системы работы с пластиковыми картами позволяет поддерживать постоянную клиентскую базу и отслеживать динамику их покупок. Одним из направлений научно-технического прогресса в розничной торговле является автоматизация процесса продажи товаров на базе торговых автоматов и создание автоматических магазинов.

Таким образом, по мнению плеяды известных маркетологов, а именно: Дихтеля Е. и Хершгена Х., наиболее важными направлениями научно-технического прогресса в торговле являются [9,с.183]:

- совершенствование существующей торговой сети и строительство современных торговых компаний;
- внедрение передовых технологий торгового обслуживания;
- механизация и автоматизация трудоемких работ, широкое применение пакетных и контейнерных систем для обработки грузовых потоков;
- электронная коммерция, автоматизация кассовых аппаратов и внедрение розничных пластиковых карт для расчетной деятельности, автоматизация процессов продаж и др.

Коммерческая деятельность торговых компаний в рыночной экономике должна осуществляться на основе метода маркетинга, принципы которого должны применяться на всех этапах коммерческой деятельности торговой компании. Торговый маркетинг - это набор мер, которые отвечают за успех местных действий компании, за ранние кампании и за продвижение определенного продукта через определенные промежутки времени. Использование маркетинговой процедуры позволяет ориентироваться на интересы конечного пользователя, иначе нельзя рассчитывать на успешный коммерческий результат.

Помимо коммерческих и производственных процессов, в торговле оказываются так называемые дополнительные торговые услуги, так как осуществление покупок и продаж товаров обрастает разнообразием обслуживания клиентов. В цивилизованной торговле все более доминирующими становятся дополнительные услуги: доставка товаров на дом, установка технически сложных продуктов, купленных на дому у клиентов, получение заказов от клиентов и т.д. Торговые услуги в зависимости от уровня товарооборота, в котором они предоставляются покупателям, можно разделить на два типа: услуги, предоставляемые оптовыми организациями и компаниями своим покупателям (оптовые услуги); услуги, предоставляемые покупателям в магазинах. Услуги, предоставляемые покупателям в магазине, можно разделить на три типа:

- связанные с покупкой товаров (получение предварительных заказов на товары, доставка крупногабаритных товаров на дом покупателя и т. д.);

- оказывать помощь покупателям в использовании купленных товаров (раскрой купленных в магазине тканей, мелкие изменения и сборка готовых платьев и т. д.);

- создать благоприятную среду для посещения магазина (организация кафетерия, стоянки для автомобилей и т. д.).

Таким образом, основные цели коммерческой работы - обеспечить доставку товаров покупателям и предоставление торговых услуг, отвечающих требованиям рынка. Этому способствует совершенно новая бизнес-среда для розничной торговли.

У коммерческих сотрудников есть большие возможности для уверенности в себе, для формирования коммерческой инициативы и предпринимательства.

Коммерческая деятельность должна характеризоваться высокой динамикой за счет изменений внутренней и внешней среды, ресурсного потенциала, торговых технологий и финансового положения, что является основой функционирования розничной компании [1, с.33].

1.2 Сущность, значение и факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия торговой сферы

Существуют разные формы конкуренции в зависимости от конкурирующих единиц или организаций – конкурентов, а именно конкуренция монополистическая, совершенная, олигополистическая, нетто-монополистическая, а также в зависимости от одной из характеристик цен на товары (неценовые и ценовые характеристики). В дополнение к вышеупомянутым классификационным признакам между товарами или услугами возникают особые типы и типы конкуренции в зависимости от типа конкурентных отношений и типа конкурирующих продуктов.

На отраслевом уровне проводится различие между межотраслевой и межотраслевой конкуренцией. Межотраслевая конкуренция - борьба между организациями из разных отраслей за ограниченный платежеспособный спрос. Он возникает между организациями, производящими продукцию предприятиями-конкурентами. Например, существует межотраслевая конкуренция между компаниями пищевой промышленности и предприятий общественного питания, легкой промышленности и бытовых услуг. Однако это не означает, что все предприятия конкурирующих отраслей вступают в конкурентную борьбу. Например, отдельные предприятия разных отраслей могут связывать партнерские отношения. Так, некоторые подотрасли пищевой промышленности поставляют сырье фирмам - конкурентам, необходимое для производства товаров - конкурентов.

Внутрисекторная конкуренция - борьба между организациями отрасли за ограниченный платежеспособный спрос. Он возникает между организациями, производящими межгрупповую и межгрупповую продукцию - конкурентами. В рыночных отношениях, если ведомственное подчинение компаний не приемлет жесткого регулирования их экономической деятельности со стороны государства, внутрилгичная конкуренция становится сильным стимулом для повышения конкурентоспособности производимой продукции [4,с.308].

На уровне компании (организаций) различают конкуренцию внутри компании и внутри компании.

Межфирменная конкуренция - борьба между компаниями одной или разных отраслей за ограниченный объем платежеспособного спроса. Возникает между компаниями, которые производят товары или предоставляют услуги, которые относятся к продуктам конкурентов из поколения в поколение, между группами, между группами и между рынками. Примером могут служить компании по производству одежды, а также студии пошива одежды [16,с.22].

Внутренняя конкуренция - это конкуренция, которая возникает между различными типами, подвидами и марками товаров, производимых компанией. Такие товары относятся к внутривидовым конкурентам [18, с.106].

Эти виды конкуренции характерны не только для компаний - производителей товаров или поставщиков услуг, но и для торговых организаций, реализующих товары, бывшие в употреблении, у разных поставщиков. В целом, компании - конкуренты, производящие товары или услуги, - составляют конкурентов и конкурентную среду компаний. Однако такая среда обусловлена конкурентными отношениями не только между компаниями, но и между конкурентоспособными товарами. Оценка конкурентной среды этих двух разновидностей играет важную роль при проведении маркетинговых исследований и сравнении конкурентоспособности фирм и товаров - конкурентов.

Оценка конкурентной среды компании основана на информации о распределении сегментов между компаниями с целью установления структуры рынка. Первый шаг в определении того, кто будет отдавать предпочтение конкурентам, обычно основан на определенных концепциях. В зависимости от их роли в конкуренции все организации можно разделить на четыре группы: лидеры рынка, участники рынка, сторонники и организации, занявшие рыночную нишу. Организации, работающие на нишевом рынке, обслуживают небольшие сегменты рынка, которые другие конкурирующие организации либо не заметили, либо не приняли во внимание. Именно нишевый рынок

представляет собой сегмент внутри сегмента. Основная идея действия в рыночной нише заключается в высоком уровне специализации по отношению к рынку, потребителям, товарам, другим аспектам маркетинговой деятельности. Нишевые рынки могут быть довольно прибыльными, если их высокий уровень качества отвечает конкретным потребностям ограниченного числа клиентов по повышенным ценам, чтобы снизить риск делать что-либо в нише, попробуйте найти несколько ниш.

Когда в отрасли много организаций, отслеживание деятельности всех этих организаций может быть довольно трудоемкой и часто ненужной задачей. Следовательно, задача состоит в том, чтобы сузить круг исследуемых конкурентов или, другими словами, определить основных конкурентов. Исходя из вышеизложенного, другие руководители и некоторые кандидаты, другие кандидаты и некоторые руководители являются приоритетными для кандидатов.

Очевидно, что руководители и кандидаты, с одной стороны, и нишевые компании, с другой, находятся в разных «весовых категориях», и их интересы на рынке не сильно пересекаются. Изучение позиций и возможностей организаций-конкурентов в целом предполагается поиск ответов на четыре основные проблемы, вокруг которых строится структура системы слежения за конкуренцией: основные цели конкурентов, текущие стратегии достижения этих целей, средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свои стратегии и вероятные будущие стратегии. Ответы на первые три группы проблем должны предоставить первые данные для прогнозирования будущих стратегий.

Анализ всей информации по четырем приведенным направлениям дает достаточно полную картину действий конкурентов. По сути - это сбор и анализ информации о потенциале конкурентоспособных организаций и степени их использования [18, с.164].

Оценка возможностей организации позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 1.2).

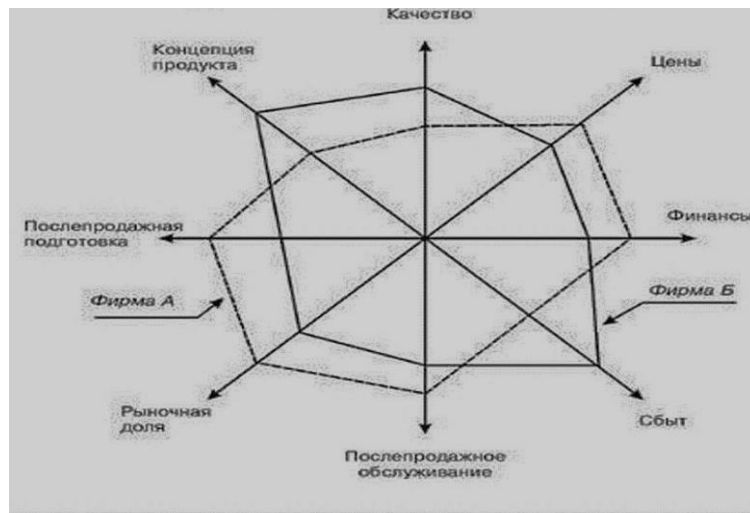


Рисунок 1.2 - Многоугольник конкурентоспособности

Определенный масштабный коэффициент используется на каждой оси для отображения значений каждого из исследуемых факторов (очень часто в форме баллов). Отображая на одной карте многоугольники конкурентоспособности разных организаций, легко анализировать вашу конкурентоспособность по различным факторам. Очевидно, что можно построить многоугольник конкурентоспособности и для продуктов-конкурентов, и для маркетинговой активности организаций-конкурентов в целом. Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации о том, насколько та или иная конкурентоспособная организация способна улучшить свою деятельность. Сфера розничных услуг занимает важное место в экономике и жизни общества. Основное внимание в этой сфере уделяется максимальному удовлетворению потребностей человека не только в высококачественной продукции, но и в услугах.

Особенность розничных услуг в том, что они в основном производятся и потребляются одновременно и не могут храниться. По этой причине эти услуги обычно основаны на прямых контактах между производителями и потребителями. Поэтому существует определенное разделение услуг и товаров, представленных в торговле, реализация которых обычно связана с опциями посредничества и хранения. Для оценки доходов финансовой подсистемы от основной деятельности стоимость проданной продукции, чистая прибыль без

учета доли в прибыли ассоциированных компаний, чистый налог до налогообложения и т. д., а для коммуникативной подсистемы характерны эффективность рекламной деятельности, эффективность стимулирования сбыта, система показателей, характеризующих работы выставок и ярмарок и т.д.[14,с.122].

Особое место занимает индикатор имиджа компании (доверие потребителей). Его можно использовать как при оценке коммуникативной подсистемы, так и во всей предпринимательской деятельности при ориентации на концепцию социально-экономического маркетинга. Общий доход определяется как отношение прибыли к затратам. Можно оценить эффективность продаж, рассчитав рентабельность инвестиций как соотношение продаж и затрат. Рентабельность услуги определяется как отношение прибыли от услуги к стоимости услуги. Так же можно определить прибыльность клиента как отношение прибыли, полученной клиентом, к затратам на клиента, а прибыльность области определяется как отношение прибыли, полученной областью, к затратам на регион.

Средняя рентабельность продажи рассчитывается как отношение средней прибыли от продажи к средней стоимости продажи. Срок окупаемости - период времени, в течение которого вложенные средства окупаются за счет полученной прибыли. Срок окупаемости услуги или заказчика определяется по формуле [21,с .508]:

$$T_o = (K - \text{Драз}) / \text{Пч} \quad (1.1)$$

где, К - капитальные затраты;

Драз - разовые доходы;

Пч - чистая прибыль.

Чистая прибыль, в свою очередь, определяется по формуле [22,с.62]:

$$\text{Пч} = \text{Побщ} * (1 - \text{СНО}) \quad (1.2)$$

где, Побщ - общая прибыль;

СНО - составляющая налогообложения.

Общая прибыль рассчитывается по формуле [22, с.68]:

$$\text{Побщ} = \text{Дтек} - \text{Этек} \quad (1.3)$$

где, Дтек - текущие доходы;

Этек - текущие затраты.

По сроку окупаемости можно определить минимальный жизненный цикл услуги или продукта в следующих случаях:

— если прогнозируется, что товар (услуга) будет востребован на рынке в течение периода меньше срока окупаемости, то его внедрение нецелесообразно;

— если прогнозируется, что потенциал нового клиента не позволит ему использовать ваши услуги дольше минимального жизненного цикла, связываться с этим клиентом нецелесообразно.

Анализ целесообразности привлечения нового клиента можно провести следующим образом [24, с.178]:

— по среднему общему времени работы клиента;

— по среднему сроку окупаемости клиента в сфере услуг.

В условиях конкуренции торговые компании могут выжить, если они получают оптимальную прибыль за счет обеспечения необходимого качества торговых услуг и снижения стоимости предоставления услуг. На втором этапе для проведения расчетов по обобщенным показателям необходимо определить весовые коэффициенты показателей конкурентоспособности розничных услуг. Для этих целей опрашивается группа экспертов. В качестве экспертов привлекается нечетное количество высококвалифицированных специалистов в области торговли со стажем работы не менее 10 лет. При оценке экспертами важности показателей конкурентоспособности товаров целесообразно использовать 10-балльную шкалу с интервалом 0,5. Использование балльной

системы связано с тем, что некоторые отдельные показатели не могут быть измерены количественно, а измеримые показатели имеют разные измерения. Например, кислотность измеряется в градусах, а массовая доля сахарозы измеряется в процентах. Применение балльной системы позволяет работать с результатами оценки измеримых и неизмеримых показателей в будущем. Коэффициент весомости m_i рассчитывается по каждому i -му показателю и j -му эксперту и рассчитываются по формуле вида [15, с.24]:

$$m_i = \sum_{j=1}^N M_{ij} / N * B \quad (1.4)$$

где, i - индекс показателя конкурентоспособности;

$i = 1, p$;

p - число показателей;

j - индекс номера эксперта; $j = 1, N$;

M_{ij} - балльная оценка j – го эксперта по i – му показателю;

N - общее количество экспертов; $N = 5, 7$ или 9 ;

B - общее количество баллов.

На третьем этапе определяются базовые значения отдельных показателей в соответствии с требованиями стандартов. Четвертый этап определяет тип зависимости между показателями конкурентоспособности и вашей оценкой. На пятом этапе измеряются индивидуальные показатели конкурентоспособности или выставляется ваша экспертная оценка. На шестом этапе рассчитываются оценки индивидуальных и комплексных показателей конкурентоспособности торговых услуг. На седьмом этапе рассчитываются обобщенные критерии конкурентоспособности розничных услуг. Обобщенный показатель качества розничных услуг позволяет лишь косвенно оценить уровень конкурентоспособности услуг, поскольку не учитывает все виды продаваемых товаров и их относительную стоимость. На восьмом этапе определяется относительная цена товара. Для этого в каждом магазине желательно определить перечень наименований товаров в ассортименте всех трех

магазинов и рассчитать индивидуальные индексы цен. Индивидуальные индексы цен рассчитываются по формуле [15, с.85]:

$$I_k = C_{\phi} / C_{\sigma}, \quad (1.5)$$

где, I_k - индивидуальный индекс цены определенного наименования товаров;

C_{ϕ} - фактическое значение розничной цены определенного наименования;

C_{σ} - наименьшее значение розничной цены определенного наименования в одном из трех сравниваемых магазинов, принимаемое за базу для сравнения.

Средний индекс цен I_c для каждого магазина определяется по формуле [15, с.96]:

$$I_c = \sum_{v=1}^z I_j / L \quad (1.6)$$

где, v - наименование магазина;

Z - общее количество исследуемых магазинов;

L - общее число наименований товаров в наборе ($l = 3$).

На девятом этапе определяется интегральный показатель конкурентоспособности услуги каждого магазина по формуле [15, с.109]:

$$K_{\text{инт.}} = K_0 / I_c, \quad (1.7)$$

где, K_0 - обобщенный критерий конкурентоспособности услуги

На десятом этапе разрабатываются мероприятия по повышению конкурентоспособности услуги розничной торговли.

В отличие от производства, где произошли существенные изменения в формировании основных свойств потребительской ценности, в сфере услуг

усилия исполнителей направлены на поддержание достигнутого уровня качества, избегая количественных и качественных потерь [13,с.188].

Из вышеизложенного следует, что в переходный период к рынку, по мере возрастания роли коммерческих компаний, требуется более полное рассмотрение его сущности и содержания, в том числе процесса продажи товаров, как одного из важнейших процессов для коммерческой компании. Для эффективной организации процесса продаж коммерческие предприятия должны включать исследования спроса и рынка товаров, выявлять и изучать источники поступления и поставщиков товаров, управлять деловыми отношениями с поставщиками, включая разработку и подачу заявок и заказов товаров, договоров поставки товаров, организации торговой деятельности.

Коммерческая работа - это комплексная сфера деятельности и организационной деятельности отраслевых организаций и компаний, которые стремятся осуществлять процессы купли-продажи товаров для удовлетворения спроса населения и получения прибыли.

2 Анализ и оценка уровня конкурентоспособности предприятия

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия

По данным ЕГРЮЛ, ООО «Нью Гранд» зарегистрировано 18 января 2012 года по адресу 352800, Краснодарский край, Туапсинский район, г. Туапсе, ул. Г.Петровой, 2, корпус А. Основным видом деятельности является «Торговля непродовольственными товарами народного потребления». Источниками формирования финансовых ресурсов компании являются прибыль, амортизационные отчисления, ссуды и другие поступления, не противоречащие закону.

Прибыль предприятия рассчитывается как разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) и объемом материальных и иных затрат, включенных в стоимость продукции (работ, услуг). Прибыль передается в распоряжение компании и используется ею самостоятельно. Компания имеет право открывать текущие счета в любом Банке для хранения денежных средств и проведения всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций. Компания небольшая, так как количество сотрудников в ней не превышает 50 (постоянных сотрудников).

Организация создана с целью удовлетворения потребностей населения в непродовольственных товарах, повышения материального благосостояния сотрудников, обеспечения занятости, увеличения поступлений в местный бюджет и получения прибыли.

Организационная структура ООО «Нью Гранд» довольно проста из-за небольшого размера и относительно небольшого количества сотрудников. В организации работает 16 человек, а именно директор, аудитор, администраторы, менеджеры, казначеи и консультанты по продажам. Структура и ее подразделения определяются компанией самостоятельно. Структура управления магазином представлена на рисунке 2.1. В магазине линейная функциональная организационная структура. Преимущество такой структуры в том, что в организации есть единоначалие, то есть руководитель

концентрирует в своих руках управление всеми подразделениями, при этом эта структура проста и экономична. Заработная плата рассчитывается в соответствии с кадровым расписанием.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Нью Гранд»

Основные функции и задачи, возложенные на персонал, определены в должностных инструкциях, подготовленных руководителем, в обязанности которого входят представительские функции и функции по надзору за подчиненной им деятельностью. Все торговые операции с поставщиками осуществляет непосредственно директор. Директор представляет ООО «Нью Гранд» во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом, заключает договоры, издает приказы, принимает и отклоняет сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, применяет меры стимулирования и налагает санкции на сотрудников организации, открывает банковские счета организации.

Главный аудитор несет ответственность за ведение бухгалтерского учета, в том числе за организацию бухгалтерского учета в компании, обеспечение рациональной организации бухгалтерского учета и отчетности в компании. Организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, заблаговременное отражение операций, связанных с их движением, на счетах бухгалтерского учета, учет затрат на производство и оборот, выполнение

калькуляций затрат, реализацию продукции, выполнение работ (услуг), результатов хозяйственных и финансовых операций, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Обеспечивает законность, своевременность и достоверность документов, правильный расчет и перечисление налогов и сборов, выплат и распределения средств на материальное стимулирование сотрудников компании.

Администратор - специалист по управлению оборотом товаров, организует работу в магазине.

Менеджер занимается производством групп сотрудников магазина, осуществляет прием и размещение с учетом наиболее рационального использования складских площадей, хранения и выбросов складов, контролирует учет складских операций. Участвует в реализации фондовых сырьевых ценностей. Организует работы по уценке и амортизации товаров. Изучает состояние и динамику спроса, разрабатывает долгосрочные и краткосрочные прогнозы спроса. Обеспечивает подготовку установленной отчетности.

Продавцы-консультанты - официальные лица, которые продают продукцию и отвечают за заказ в торговом зале, выкладку и учет продукции. Они являются материально ответственными лицами, т.е. в случае нехватки сырья или денежных ценностей, обнаруженных при инвентаризации, они несут значительную ответственность в установленном законом порядке.

Продавец несет ответственность за выполнение следующих действий по обслуживанию клиентов в магазине.

Функциональное разделение труда означает разделение отдельных функций и разделение сотрудников для их выполнения. С учетом этого атрибута все сотрудники компании делятся на три категории: административно-управленческие, коммерческие и операционные и дополнительные (обслуживающие).

В ООО «Нью Гранд» персонал участвует в управлении организацией. Это заключается в том, что руководитель учитывает мнения работников

организации принимать важные решения, получать информацию по вопросам, которые напрямую затрагивают интересы сотрудников магазина. Также менеджер обсуждает с персоналом план социально-экономического развития организации, разработку и принятие коллективных договоров. Персонал участвует в распределении прибыли от продажи продукции. Состав и структура персонала представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Структура сотрудников ООО «Нью Гранд» за 2017-2019 гг.

Категории работников	2017 год		2018 год		2019 год	
	чел	%	чел	%	чел	%
Директор	1	6,67	1	6,25	1	6,25
Бухгалтер	1	6,67	1	6,25	1	6,25
Менеджеры зала	2	13,33	2	12,50	2	12,50
Продавцы	5	33,33	6	37,50	6	37,50
Администраторы	2	13,33	2	12,50	2	12,50
Кассиры	2	13,33	2	12,50	2	12,50
Уборщица	1	6,67	2	12,50	2	12,50
Грузчик	1	6,67	1	6,67	1	6,25
Всего	15	100,00	16	100,00	16	100,00

Изучив и проанализировав данные таблицы можно сделать вывод, что за исследуемый период не было уволено и не принято ни одного работника, иными словами, текучести кадрового состава не наблюдается.

Финансовое положение магазина во многом определяется его бизнес-операциями. Критерии хозяйственной деятельности включают показатели, отражающие качественные и количественные аспекты развития деятельности компании, объем продаж товаров и услуг, прибыль и показатели оборачиваемости активов и пассивов. Эта группа показателей описывает, насколько эффективно компания использует свои средства. Рассмотрим анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности. ООО «Нью Гранд», представленный в таблице 2.2. Анализ деловой активности, показывает, что выручка от реализации товаров в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 250,2 тыс. руб. или на 6,17%. В 2019 году рост

выручки от реализации составил по сравнению с 2018 годом 7,2 тыс. руб. или 0,17%. Себестоимость проданных товаров в 2017 году составила 3765,5 тыс. руб., в 2018 году - 3965,6 тыс. руб., в 2019 году - 3973 тыс. руб., то есть, наблюдается увеличение себестоимости на 200,1 тыс. руб. или 5,31% в 2017 году по сравнению с 2018 годом и сокращение на 286 тыс. руб. или 0,72% в 2019 году по сравнению с 2018 годом. Валовая прибыль за исследуемый период имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2017 году она составила 288,9 тыс. руб., в 2018 году - 339 тыс. руб., в 2019 году - 374,8 тыс. руб. В 2018 году он составил 10,56%, а в 2019 году - 17,34%.

Таблица 2.2 - Основные показатели деятельности ООО«Нью Гранд» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Год			Изменение (+ ; -)		Темп изменения, %		
	2017г.	2018г.	2019г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	2019г. к 2017г.
Выручка от продажи товара (тыс. руб.)	4054,4	4304,6	4311,8	250,2	7,2	106,17	100,17	106,35
Себестоимость проданного товара (тыс. руб.)	3765,5	3965,6	3937,0	200,1	-28,6	105,31	99,28	104,55
Валовая прибыль (тыс. руб.)	288,9	339	374,8	50,1	35,8	117,34	110,56	129,73

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки:

$$P_{п2016} = (288,9 \text{ тыс. руб.} / 4054,4 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 7,13\%$$

$$P_{п2017} = (339 \text{ тыс. руб.} / 4304,6 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 7,88\%$$

$$P_{п2018} = (374,8 \text{ тыс. руб.} / 4311,8 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 8,69\%$$

Как показывают приведенные выше расчеты, рентабельность продаж за анализируемый период выросла с 7,13% до 8,69%, что положительно характеризует коммерческую деятельность предприятия сферы торговой деятельности.

Таким образом, в целом за период 2017-2019 гг. наблюдается тенденция роста ключевых показателей эффективности. Для характеристики эффективности использования основных средств на предприятии представим результаты в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Динамика эффективности использования основных средств за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка от продажи товара, тыс. руб.	4054,4	4304,6	4311,8	250,2	7,2	106,17	100,17
Прибыль от продаж, тыс. руб.	288,9	339	374,8	50,1	35,8	117,34	110,56
Численность работающих, чел.	15	16	16	1	0	104,00	100,00
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1381,5	1411,3	1470,05	29,8	58,75	102,16	104,16
Фондоотдача, руб.	2,93	3,05	2,93	0,12	-0,12	103,93	96,16
Фондоемкость, руб.	0,34	0,33	0,34	-0,01	0,01	96,22	103,99
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	552,6	542,81	565,40	-9,79	22,60	98,23	104,16
Фондорентабельность, %	20,91	24,02	25,50	3,11	1,48	114,86	106,14

В 2017 году на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходилось 2,93 руб. от продажи товара, в 2018 году - 3,05 руб., в 2019 году - 2,93 руб. Таким образом, наблюдается увеличение фондоотдачи на 0,12 руб. или 3,93% в 2018 году по сравнению с 2017 годом, и снижение на 0,12 руб. или 3,84% в 2019 году по сравнению с уровнем 2018 года. Изучая учебник под редакцией Савицкой Г.В., дадим определение основным терминам с целью

определения показателя фондоёмкости. «Фондоотдача - показатель реализации товара, приходящийся на 1 рубль стоимости основных средств. Этот показатель характеризует эффективность использования основных средств на предприятии. Эффективность использования основных средств на предприятии также можно охарактеризовать показателем капиталоемкости» [19,с.67].

Фондоемкость противоположна рентабельности капитала. В 2017 году на рублевую выручку от продажи товаров приходилось 0,34 рубля стоимости основных средств, в 2018 году - 0,33 рубля, в 2019 году -0,34 рубля. Снижение капиталоемкости (увеличение рентабельности капитала) означает повышение эффективности использования основных средств. Прочность капитала характеризует доступность основных средств для компании и рассчитывается путем деления среднегодовой стоимости основных средств на количество сотрудников.

Из анализа показателя следует, что обеспеченность предприятия основными средствами несколько снижается в 2018 году, о чем свидетельствует снижение показателя фондовооруженности с 552,60 тыс. руб./чел. до 542,81 тыс. руб./чел. В 2019 году она возрастает на 22,60 тыс. руб./чел или на 4,16%. Рентабельность основного капитала рассчитываем делением прибыли от продаж на среднегодовую стоимость основных средств. Данный показатель увеличивается с 20,91% до 24,02% в 2018 году по сравнению с 2017 годом и до 25,50% в 2019 году.

Таким образом, можно сделать вывод о достаточно эффективном использовании основных средств магазина ООО «Нью Гранд» за период с 2017 по 2019 гг. Наряду с основными фондами для работы предприятия, имеет огромное значение наличие оптимального количества оборотных средств. Показатели рентабельности - это относительные характеристики финансовых результатов и результатов компании. Они измеряют прибыльность компании с разных позиций. Для характеристики эффективности использования оборотных средств предприятия, составим таблицу 2.4. Среднегодовая стоимость оборотных средств определяется по простой формуле среднего

арифметического по данным бухгалтерского баланса. Среднегодовая стоимость оборотных средств увеличивается в 2018 году по сравнению с 2017 годом с 2474 тыс. руб. до 2694,75 тыс. руб. (8,92%). В 2019 году среднегодовая стоимость оборотных средств составила 2969,8 тыс. руб., что на 10,21% больше, чем в 2018 году.

Таблица 2.4 - Показатели эффективности использования оборотных средств ООО «Нью Гранд» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	4054,4	4304,6	4311,8	250,2	7,2	106,17	100,17
Прибыль от продаж, тыс. руб.	288,9	339	374,8	50,1	35,8	117,34	110,56
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	2474	2694,75	2969,8	220,75	275,05	108,92	110,21
Оборачиваемость оборотных средств:							
- в числе оборотов	1,64	1,60	1,45	-0,04	-0,15	97,47	90,89
- в днях оборота	220	225	248	6	23	102,59	110,02
Рентабельность оборотного капитала, %	11,68	12,58	12,62	0,90	0,04	107,73	100,32

Коэффициент продаж определяется путем деления объема реализации продукции на средний остаток в оборотных средствах компании. Продолжительность оборота в днях рассчитывается путем деления количества дней в периоде на коэффициент оборачиваемости. Оборачиваемость оборотных средств в 2017-2019 годах довольно низкая, в 2017 году был выполнен оборот 220 дней (коэффициент оборачиваемости - 1,64), в 2018 году оборот оборотных средств снизился до 1,60 оборота в год (период оборачиваемости - 225 дней), в 2019 году - 248 дней (коэффициент оборачиваемости - 1,45). Тенденцию к увеличению за 2017-2019 гг. обнаруживает показатель рентабельности оборотного капитала. В 2017 году на каждый рубль оборотного капитала было

получено 11,68 коп. чистой прибыли, в 2018 году по сравнению с 2017 годом рентабельность увеличилась на 0,90 пункта и составила 12,58%, в 2019 году рентабельность оборотного капитала увеличилась до 12,62%.

Таким образом, деятельность ООО«Нью Гранд» за 2017-2019 гг. характеризуется ростом выручки от продаж, ростом рентабельности продаж, ростом рентабельности основных и оборотных средств. Однако наблюдается и негативная для торгового предприятия тенденция – это снижение коэффициента оборачиваемости оборотного капитала, снижение фондоотдачи и производительности труда. Проведенный анализ показал, что финансовое состояние предприятия устойчивое, зависимость предприятия от внешних источников финансирования падает и вероятность наступления банкротства у предприятия очень низкая.

2.2 Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке

Непродовольственные товары магазина ООО«Нью Гранд» реализуются как на рынках г. Туапсе, так и на рынках Туапсинского района и за его пределами. Рынок г. Туапсе можно охарактеризовать с помощью оценочного листа перспективности рынка. Проанализируем перспективы рынка непродовольственных товаров и представим результаты оценки в таблице. 2.5.

Таблица 2.5 - Оценка конъюнктуры рынка

Индикаторы рынка											
Поставка		Продажа				Запасы			Цены		
рост	стаб	спад	рост	стаб	спад	рост	стаб	спад	рост	стаб	спад
	+			+			+			+	

Анализ дополняется сопоставлением темпов роста продажи и запасов, указывающим на сбалансированность или разбалансированность рынка:

$I_{\text{продажи}} > I_{\text{запасов}}$ – предложение опережает спрос(рынок покупателя);

$I_{\text{продажи}} = I_{\text{запасов}}$ – предложение соответствует спросу(рынок покупателя);

$I_{\text{продажи}} < I_{\text{запасов}}$ – спрос опережает предложение(рынок продавца);

$I_{\text{продажи}} = I_{\text{запасов}}$, следовательно, в нашем случае рынок покупателя.

Маркетинговая политика ООО«Нью Гранд» фокусирует свой бизнес на создании спроса, и поэтому ее цель - определить потребности населения и производства в товарах и услугах компании, разработать и указать параметры новых товарных сегментов, развивать рынки, распространять и доставлять новые товарные группы потребителям и так далее. Задача включает в себя подробное изучение спроса и предложения на товары, которые производятся в настоящее время, и на новую продукцию соответственно. Кроме того, следует внимательно изучить ситуацию на уже освоенных рынках и на новых, учитывая основных конкурентов.

При постановке задач для этой подсистемы необходимо учитывать разные виды выполняемых работ. Цели для этой сложной подсистемы в ООО «Нью Гранд» задаются в виде системы показателей, отражающих объем, ассортимент, качество, производительность, затраты и так далее. Подсистема нацелена на работу с трудовым коллективом и формулирует его цели по трудоустройству, обучению, маркетингу и оплате труда сотрудников магазина. Основная задача подсистемы - эффективное достижение целей организации, за исключением пустой траты времени и ресурсов. Она устанавливает цели, позволяющие сотрудникам организации управлять трафиком и использовать все свои ресурсы. Контроль над конкурентами необходим для разработки разумной стратегии маркетинга и управления. Этот контроль возможен на основе расширенной информационной поддержки.

Для оценки емкости рынка с учетом основных конкурентов составим таблицу 2.6. Для расчетов по алгоритму примем следующие допущения: базовым предприятием является ООО «Нью Гранд» (его коэффициент всегда =1). Бальная оценка ассортимента будет задана по следующим критериям: Узкий – 1 балл, Средний – 2 балла, Широкий – 3 балла. Экспертная оценка качества также соответствует номеру его ранжирования: Низкое – 1 балл,

Среднее – 2 балла, Высокое – 3 балла. Балльная оценка цены противоположна качеству: низкая – 3 балла, средняя – 2 балла, высокая – 1 балл.

Таблица 2.6 - Показатели деятельности предприятий по продаже непродовольственных товаров по Туапсинскому району

Продавец	Ассортимент	Качество	Цена
ООО «Нью Гранд»	Широкий	Высокое	Средняя
«О`к –хозтовары»	Широкий	Низкое	Средняя
«Цель»	Средний	Высокое	Низкая
«1000 мелочей»	Узкий	Высокое	Низкая
«Лагуна»	Средний	Среднее	Низкая
«ХозМир»	Узкий	Средне	Средняя
ИП Аганова О.О.	Широкий	Низкое	Высокая

Общая емкость рынка 21 000 единиц товаров в год (при расчете учитывается, что население города Туапсе составляет около 63000 человек, в среднем семья состоит из 3 человек, в день на 1 семью необходимо 1 условное изделие – например, лампочка). Далее преобразуем таблицу 2.6 в таблицу 2.7 и отразим расчетные показатели деятельности вышеуказанных магазинов по продаже товаров для дома.

Таблица 2.7 - Расчетные показатели деятельности предприятий по продаже товаров для дома

Предприятие	Ассортимент		Качество		Цена		Сумма рейтинга	Прогноз доли рынка	
	Балл	Рейтинг	Балл	Рейтинг	Балл	Рейтинг	единицы	шт.	%
ООО «Нью Гранд»	3	1	3	1	2	1	3,00	3550	16,4
О`к – хозтовары	3	1	1	0,33	2	1	2,33	1268	12,7

Продолжение таблицы 2.7

«Цель»	2	0,67	3	1	3	1,5	3,17	3941	17,3
«1000 мелочей»	1	0,33	3	1	3	1,5	2,83	2159	15,4
«Лагуна»	2	0,67	2	0,67	3	1,5	2,84	2380	15,5
«ХозМир»	3	1	3	1	1	0,5	2,50	2458	13,6
ИП Аганова О.О	1	0,33	1	0,33	2	1	1,66	2584	9,1
ИТОГО	15	–	–	–	–	–	18,33	21 000	100

Таким образом, согласно данной модели, ООО «Нью Гранд» в данный момент времени может рассчитывать на 16% рынка города Туапсе. Увеличить долю на рынке можно с помощью некоторого уменьшения цен, но главное правильно разработать эффективную программу сбыта продукции.

Далее в таблице 2.8 проведем сравнительный анализ экспертных оценок по реализации товаров, которые продают два конкурирующих хозяйственных магазина города: ООО «Нью Гранд» и «О`к –хозтовары».

Таблица 2.8 - Экспертная оценка (в баллах) конкурентоспособности товара ООО «Нью Гранд» и «О`к –хозтовары»

Показатели сравнения	«О`к –хозтовары»	ООО «Нью Гранд»
Розничная цена	4	5
Качество товара	5	4
Зрительные характеристики	4	5
Ассортимент	4	5
Упаковка и ее дизайн	4	4
Техническая оснащенность отдела продаж	4	4

Продолжение таблицы 2.8

Наличие рекламы	4	4
Организация сбытовой стратегии	3	5
Система скидок	5	4
Имидж товара	4	5
Использование новейших технологий	3	4
Доля продаж товара на рынке	5	4
Экспертная оценка	4,08	4,42

Как видно из таблицы 2.8, конкурентные преимущества по своим качествам имеют товары, продаваемые ООО «Нью Гранд», который опередил по экспертному заключению «O`k –хозтовары» на 0,34. Проанализируем показатели эффективности работы ООО «Нью Гранд». В целом загрузка производственных мощностей магазина находится на среднем уровне (71,47%). Выходит, что руководству следует сосредоточиться на политике продаж: направить больше денег на рекламу, создать отдел маркетинговых исследований, что позволит повысить уровень конкурентных преимуществ на рынке непродовольственных товаров.

ООО «Нью Гранд» на протяжении всей своей деятельности поддерживает следующие стратегические ценовые ставки примерно на конкурентном уровне (нейтральные цены). Определение цены товара примерно по цене конкурентов (нейтральная стратегия ценообразования) означает не только отказ от использования цен для увеличения занятого (развитого) сектора на рынке, но и не позволяет цене в этом секторе снижаться. При выборе такой стратегии минимизируется роль цены как инструмента маркетинговой политики. Такое решение может быть рациональным, если: исследование рынка продукции показывает, что цели бизнес-стратегии могут быть достигнуты с помощью маркетинговых инструментов, отличных от цен. При исчислении рыночной

цены на ООО«Нью Гранд» применяется следующий метод: метод, ориентированный на прямые затраты и в то же время учитывающий все рыночные условия, особенно условия продаж. Главное преимущество данного метода его простота и удобство, однако он имеет два больших недостатка: при установлении цен существующий спрос на товар и конкуренция на рынке не учитываются, поэтому может возникнуть ситуация, когда товар по этой цене не будет востребован, а товары конкурентов могут быть лучше по качеству и лучше известны покупателю за счет рекламы и т.д. Во-вторых, любой метод отнесения постоянных затрат (например, аренды) к стоимости продукта, которая представляет собой затраты на управление компанией, а не затраты на производство этого продукта, является условным. Это искажает реальный вклад продукта в доход предприятия сферы торговой деятельности. Одной из основных причин медленного и сложного внедрения метода маржи (и других альтернатив методу полной стоимости) в инструменты экономических услуг российских торговых предприятий является традиционное и повсеместное использование метода расчета полной стоимости. Этот метод использовался много лет, еще со времен советской плановой экономики. Кроме того, это условие поддерживается существующими, несмотря на некоторые прогрессивные изменения, правилами бухгалтерского учета по учету затрат.

При определении цен с ориентацией на спрос уровень цен ставится в зависимость от изменения уровня спроса на товар. При этом цена увеличивается в тот момент, когда спрос относительно большой, и уменьшается, когда он ослабевает. Затраты же на производство товара в обоих случаях остаются неизменными. Затраты, спрос и конкуренция, которые имеют большое влияние на цены, в свою очередь, регулируются целями компании и стратегией ценообразования, принятой для их достижения.

С целью дальнейшего анализа уровня конкурентных преимуществ ООО «Нью Гранд» применим метод SWOT – анализа для установления основной стратегической цели деятельности торгового предприятия. Учтем, что результаты исследования отражают условия работы конкретной торговой

компании и составляют основу для составления SWOT-карты ее бизнеса (таблица 2.9). Условно обозначим в ней степень влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность объекта исследования (определяется экспертным путем по пятибалльной шкале оценки [3, с.174]: возможности: 5 – очень высокие, 4 – высокие, 3 – средние, 2 – низкие, 1 – очень низкие; угрозы: 5 – очень сильная, 4 – сильная, 3 – средняя, 2 – слабая, 1 – очень слабая; сильные и слабые стороны: 5 – очень высокое значение, 4 – высокое, 3 – среднее, 2 – низкое, 1 – очень низкое).

Таблица 2.9 - Карта SWOT – деятельности торгового предприятия

Возможности	баллы	Угрозы	баллы
Расширение сегмента рынка	5	Ужесточение налоговой политики	5
Обновление ассортимента	4	Наличие сильных конкурентов	4
Внедрение новой технологии	4	Нестабильность политической ситуации	4
Благоприятные перспективы развития рынка	5	Неплатежеспособность предприятий клиентов	4
Повышение качества продукции	4	Низкая покупательная способность населения	3
Итого	22	Итого	20
Сильные стороны	баллы	Слабые стороны	баллы
Наличие продукции	4	Слабая база НИОКР	5
Стабильность спроса на продукцию	5	Недостаточно высокий уровень квалификации кадров	5
Наличие передовой технологии	4	Отсутствие службы маркетинга	5
Стабильные связи с поставщиками	5	Ограниченность номенклатуры	4

Продолжение таблицы 2.9

Низкие издержки продукции	5	Отсутствие четко выраженной стратегии предприятия	5
Итого	23	Итого	24

Произведем расчет общего балла для каждого из четырех параметров карты SWOT. Наибольшее влияние на деятельность исследуемой компании оказывают ее внутренние недостатки (24 балла). Чтобы определить взаимосвязь между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами в деятельности торгового предприятия, создадим обобщающую матрицу SWOT (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Обобщающая матрица SWOT

Показатели матрицы		Возможности	Угрозы
		Баллы (22)	Баллы (20)
Сильные стороны	Баллы (23)	$23 * 22 = 506$	$23 * 20 = 460$
Слабые стороны	Баллы (24)	$24 * 22 = 528$	$24 * 20 = 480$

Умножая факторы, представленные на карте SWOT, получаем соответствующие значения в поле матрицы SWOT («слабые стороны и возможности», «слабые стороны и угроза», «сила и возможности», «сила и угроза»). Большинство из них определяют главную стратегическую цель, развитие коммерческой деятельности и выбор альтернативной стратегии развития ООО «Нью Гранд» или их комбинации.

Результаты расчетов показали, что наибольшая ценность была определена в области «слабых сторон и возможностей», поэтому усилия ООО «Нью Гранд» должны быть сосредоточены на минимизации недостатков в своей деятельности. Другими словами, целью предприятия торговли должно быть увеличение продаж, чего можно достичь, применяя стратегию стабильности.

В целях стимулирования сбыта в ООО «Нью Гранд» имеются постоянно действующие и временно действующие скидки 5% и 10%, а для оптовых покупателей от 5% до 20%. В рознице действуют постоянные скидки: 10% ветеранам Великой Отечественной войны; 5% ветеранам труда, пенсионерам, инвалидам; 5% по выходным, 5% при повторных покупках в течение 100 дней при предъявлении чека. Существуют в магазине и временные скидки: Рождественские праздники 25 %, в период с 25.12. до 10.01. на все товары; 23 февраля -10 %, в период с 15.02. до 25.02; не позднее 8 марта - 15%, в период с 01.03. до 10.03. на товары для женщин. Временные скидки сочетаются с постоянными скидками, но не суммируются при продаже. Также имеют место сезонные скидки с 15 апреля по 15 октября и с 15 октября по 15 апреля.

Обострение конкуренции практически на всех рынках требует от компаний все больших усилий по стимулированию продаж их продукции. Проведенные исследования показывают, что экономический эффект от каждого 1 рубля, вложенного в рекламу, составляет 5 рублей, а вложенного в обслуживание и стимулирование клиентов 60 рублей. В этой связи возрастает роль мерчендайзинга, важность которого доказана после того, как выяснилось, что 2/3 решений о покупке потребитель принимает непосредственно в торговой точке.

Стратегия стабилизации или стратегия разрыва означает ограничение масштабов производства организации, инвестирование в медленное, строго контролируемое развитие и просто продолжение операций. Как правило, организация переходит к стратегии стабилизации после периода быстрого роста. Речь идет о том, что руководство компании сосредоточено на интеграции стратегических бизнес-единиц (СБС) и обеспечении эффективной работы организации в целом [12,с.388].

3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия

3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности торгового предприятия

Конкурентоспособность и качество - понятия многогранные, для их обеспечения необходимо сочетание творческого потенциала и практического опыта многих специалистов. Проблема повышения качества и обеспечения высокой конкурентоспособности предоставляемой продукции (работ, услуг) в настоящее время наиболее остро стоит перед компаниями всех сфер деятельности. Решение этой проблемы может быть достигнуто только совместными усилиями государства, федеральных органов управления, руководителей и членов рабочих коллективов компаний. Потребители играют важную роль в решении этой проблемы, диктуя свои требования и требования производителям товаров и услуг. Повышение конкурентоспособности компаний - одна из основных задачи народного хозяйства, грамотные решения по обеспечению устойчивый рост экономических показателей, технологическая и оборонная безопасность государства и процветание нации. В качестве направления по повышению конкурентоспособности в ООО «Нью Гранд» необходимо провести смену действующей стратегии на стратегию концентрированного роста, в частности стратегию расширения рынка.

Реальная стратегия развития - это комплексный методологический прием построения внутренних отношений, который должен быть реализован для соответствия условиям управления в выбранном сегменте рынка, а также для соответствующего этому уровню управленческого потенциала, который необходим для повышения уровня анализа, планирования и прогнозирования, рефлексивных функций. Существует иерархия целей и задач действий, которые зависят от приоритетов развития. По мнению экспертов, важнейшими целями в зависимости от типа направления функционального развития являются [6,с.31]:

- 1) достижение определенной скорости роста;
- 2) получение заданной нормы прибыли;

3) получение определенной доли рынка.

Среди специализированных торговых компаний (в товарообороте, на долю которого приходится более 75% продаж одной товарной группы) наибольший спрос направлен на достижение количественного уровня продаж.

С одной стороны, он отражает степень адаптации бизнес-стратегии предприятия к потребностям и предпочтениям рынка. С другой стороны, этот показатель отражает проблему источников ограниченной активности, что делает компанию более бдительной с точки зрения стратегического роста, а также риск того, что инновации могут привести к серьезным финансовым потерям из-за экономической нестабильности и несовершенства рыночных механизмов и процессов. В связи с необходимостью роста, бизнес-предприятия больше ориентирована на узкий круг потребителей с достаточным уровнем платежеспособности. В таблице 3.1 представлена выбранная стратегия развития торгового предприятия.

Таблица 3.1 – Выбор стратегии развития ООО «Нью Гранд»

Варианты стратегии	Стратегические цели						
	Завоевание лидерской позиции по реализации товаров	Повышение качества обслуживания клиентов	Обеспечение финансовой устойчивости	Организация эффективной системы снабжения	Завоевание лидерской позиции в связи с вводом новых видов услуг	Построение новой системы сбыта	Оценка
Улучшай то, что делаешь	0,5/5	0,6/5	0,4/5	0,3/5	0,1/2	0,3/5	10,7
Диверсификация бизнеса	0,1/1	0,1/2	0,3/4	0,2/5	0,1/3	0,2/3	3,9
Развитие рынка	0,2/1	0,2/2	0,2/3	0,2/4	0,2/2	0,3/5	3,9
Разработка новых продуктов	0,2/3	0,1/3	0,1/3	0,2/2	0,6/5	0,2/2	5,0

Следовательно, стратегия заключается в том, чтобы максимально «улучшить то, что вы делаете» скорее всего, потому, что имеет высокую вероятность достижения поставленных целей и срок реализации стратегии варьируется в пределах 3 лет.

Оценим эффективность выбранной стратегии развития компании, расчет показателей эффективности управления для всевозможной стратегии. Расчет показателей эффективности с существующими стратегиями диверсификации и смены стратегии концентрированного роста приведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Расчет показателей эффективности управления ООО «Нью Гранд» при существующей стратегии диверсификации и смене на стратегию концентрированного роста

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка баллы «до»	Оценка «после» смены стратегии	
Достижение цели	Степень достижения цели	0,5	0,7	
	Расширение доли рынка	0,7	0,9	
	Сохранение организации как целостности	0,7	0,9	
Качество функционирования	Соглашение централизации и децентрализации	0,7	0,8	
	Рост гибкости организационной формы	0,5	0,8	
	Соподчиненность дерева целей и уровня иерархии	0,7	0,9	
	Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность	0,5	0,8	
	Скорость и точность выведения информации по специальным запросам	0,7	0,9	
	Надежность и безопасность информации	0,6	0,8	
	Своевременность информации	0,7	0,9	
	Наличие необходимой информации	0,5	0,9	
			0,6	0,7

Продолжение таблицы 3.2

Экономичность	Удельный вес издержек управления и общих издержек	0,2	0,3
	Затраты на подготовку управленцев	0,3	0,5
	Затраты на управленческое консультирование	0,2	0,3
	Эффективность управленческих решений	0,5	0,5
	Точность управленческих решений	0,4	0,4
	Надежность решений	0,4	0,6
	Быстрота управленческих решений	0,6	0,9
	Гибкость и последовательность	0,6	0,6
	Итоговая сумма баллов		10,6

Разрабатываемая стратегия должна быть реализована. Этой организации необходимо внести изменения, которые она не может осуществлять отдельно от существующей системы управления и должна как-то раствориться в ней.

Все конфигурации, выполняемые в организации, выполняются планоно. Сам план реализации стратегии предусматривает определение состава мероприятий, порядка и сроков их воплощения, ресурсов, исполнителей, а также дальнейший расчет финансовых характеристик и результатов организации, полученных при реализации плана. Чтобы соответствовать намеченной цели, компания должна привлекать как реальных, так и потенциальных покупателей при поддержке более широкого штата сотрудников и гибкой ценовой политики.

Преимущество в данном случае - стратегия создания определенных групп продуктов, которая позволяет создать кошелек продуктов, которые предоставляют организациям конкурентное преимущество. Размещение кейсов происходит в соответствии с реализацией стратегии, которую мы будем выполнять в основных подсистемах организации. Основным этапом

подсистемы управления считается надзор за рекламными исследованиями, которые призваны снизить степень неопределенности при производстве рекламных решений, проверить рынок, на котором работает организация, и задействовать ее рыночные силы. В технологическом процессе допускается отмечать следующие события организации [11,с.288]:

- оценка состояния и тенденций развития рыночной экономики;
- исследования потребительского поведения и анализ деятельности конкурентов;
- анализ поставщиков и посредников организации.

Для реализации этих мероприятий организация имеет возможность пользоваться услугами специализированных компаний или выполнять их самостоятельно. Выбор между организациями, проводящими рекламные исследования, будет производиться исходя из необходимого уровня затрат. Ценность будет отдана организациям, предлагающим услуги высокого качества по самым низким ценам. Второй шаг - изучить маркетинговую программу. Этот шаг более важен, потому что, как показал тест, реклама является «слабым местом» организации. В рекламе организация должна сосредоточить свой интерес на категориях разработки продукта, убедить клиентов совершить покупку немедленно и в предоставленной организации. После определения целей маркетинговой компании менеджер должен будет начать исследование маркетингового бюджета, то есть найти необходимую сумму, которую организация готова потратить на достижение целей маркетинговой компании. Затем необходимо выбрать средства распространения рекламы. При выводе средств администратор обязан сделать вывод о необходимой широте покрытия, частоте появления и силе воздействия. Для реализации выбранной стратегии организация торговой сферы проведет следующие рекламные акции:

- реклама в еженедельных газетах для обеспечения своевременного распространения информации и хорошего освещения рынка;
- установка билборда - приложения наружной рекламы, обеспечивающей высокую частоту повторных контактов. Наконец,

составляется рекламный график и рассчитывается эффективность данного действия. Также очень важно уделять внимание развитию стиля продукта, то есть обеспечивать удобную для потребителя концепцию продукта.

Для этого необходимо создать мероприятия, основанные на популяризации информации компании о товарах и в основном:

- подготовка для покупателей информационных листов, буклетов, материалов о составе товаров, их потребительских характеристиках и др.;
- презентация новых видов продукции, входящих в группу (возможно, в сотрудничестве с компаниями-производителями);
- персональная работа с покупателями с целью ориентирования потенциального потребителя на покупку данных групп товаров.

Для повышения эффективности реализации стратегии необходимо:

- внедрять и искать успешные продажи, для обеспечения качественной работы по организации продаж;
- необходимо использовать прогрессивные условия доставки, скидки, предоставлять коммерческий и защитный кредит, гибкую форму расчета, торговлю;
- разработать гибкую ценовую политику, которая позволит товарам оставаться конкурентоспособными. Бухгалтерия должна составлять бюджет реализуемого проекта, т.е. определять необходимые ресурсы и оценивать ожидаемый эффект от его реализации.

В ходе реализации плана руководство будет следить за реализацией стратегии и фиксировать необходимые корректирующие меры. Необходим ряд мер для реализации стратегии повышения конкурентоспособности в деятельности ООО«Нью Гранд».

Анализ влияния основных факторов на два основных вида деятельности, которые могут принести наибольший результат, позволит оценить их эффективность и адекватность использования. Управление рекламной компанией - это основной вид деятельности по реализации предложенной стратегии. С его помощью компания сможет расширить рынок сбыта своей

продукции, а значит, повысить свои финансовые показатели. Проанализируем влияние основных факторов на экономические преобразования в торговле.

Социальные факторы. Анализ социальной макросреды направлен на выяснение влияния на деятельность определенных социальных явлений. К таким явлениям, влияющим на рекламную деятельность можно отнести: демографические процессы (возрастной и гендерный состав населения), определяющие требования к рекламе как объекту дополнительной информации; потребительское восприятие рекламы, ее восприятие, ненавязчивость; потребительские предпочтения способов предоставления рекламы потребителям.

Экономический фактор. Анализ экономической макросреды позволяет понять, как создаются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это жизненно важно для компании, потому что доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение данной группы факторов, влияющих на рекламную активность, заключается в определении ряда показателей. К таким показателям относятся: экономическое состояние страны в целом; уровень денежных доходов населения; уровень инфляции; ставка налога; процентная ставка банковских учреждений.

Прочие факторы. К ним относятся юридические и политические факторы. Проверка юридического окружения означает изучение правовых и иных нормативных актов, определение общепринятых правовых норм и рамок взаимоотношений, отчуждающих предприятие от вероятности обнаружения для себя возможных границ действия.

Итак, рассмотрев возможность стратегий, можно сделать вывод, что стратегия «улучшай то, что имеешь», или, другими словами, стратегия концентрированного роста наиболее вероятна в данной ситуации, т.е. реализация этой стратегии приведет к достижению целей и положительно повлияет на эффективность управления и, как следствие, всей работы торгового предприятия. Предлагаемые мероприятия укрепят имидж и помогут в борьбе с конкуренцией.

Что касается формирования ассортиментной политики, как варианта повышения уровня конкурентных преимуществ, то при формировании таковой должен учитываться ряд факторов:

- текущие требования рынка;
- текущие тенденции на более развитых рынках;
- неудовлетворенные потребности покупателей;
- использование технологических возможностей компаний и экономическая эффективность.

Далее необходимо уделить особое внимание совершенствованию маркетинговой политике ООО «Нью Гранд» и использовать следующие методы продвижения товарного ассортимента:

Во-первых, начать улучшать ценовую политику, сделав акцент на скидки с цены товара. При покупке определенного объема товара, как и у постоянных оптовых покупателей, потребителю должна быть предоставлена скидка 10%. Учитывая, что на процесс ценообразования на определенный сегмент товаров влияет большое количество факторов, необходимо использовать гибкие методы и формы ценовой политики.

Использование системы скидок, ускорит оборачиваемость текущих активов и тем самым увеличит прибыль. Появится возможность закупки товаров более высокого качества, совершенствования технологических процессов и т.д. ООО «Нью Гранд» также должно следить за своими расходами, поскольку объемы продаж напрямую зависят от цены товара и затрат. При определении окончательной цены необходимо учитывать три варианта:

- минимально возможная цена определяется, исходя из затрат;
- максимально возможная цена устанавливается индивидуально, исходя из свойств товара и тестовых продажах. Она основана на наличии у товара уникальных преимуществ и уровне спроса на него;
- средняя цена определяется на основании цен конкурентов и товаров-заменителей.

В целях стимулирования продаж в некоторых случаях практикуется ценообразование ниже прейскурантных, а иногда и ниже себестоимости. В рыночных условиях действуют следующие виды скидок с ценой продукции:

- скидка при оплате наличными;
- скидка на количество купленного товара;
- функциональные скидки. Это скидки, предлагаемые производителям, услуги товаров, выполняющие определенные функции: продажа товаров, хранение, ведение бухгалтерского учета;
- сезонные скидки;
- кредит, под эгидой которого понимается снижение цены в реализации любых программ.

Еще одним моментом в программе повышения уровня конкурентных преимуществ должно стать улучшение сервиса и логистики. Логистику с полным основанием можно считать важным фактором при реализации мероприятий, направленных на повышение экономической эффективности производства и продаж. Существенного прогресса в усилиях по оптимизации этих направлений деятельности можно достичь за счет максимальной координации материальных и информационных потоков при их объединении, что является одной из основных задач логистики. Его решение требует широкого применения электронной обработки данных, стандартизации логистических связей, организации работы на основе научного функционального анализа и структурирования, а также использования новых технологий, что приводит к автоматизации операций.

По сути (на уровне бренда) логистическая система разбивается на ряд структур, которые можно представить как горизонтальные функциональные подсистемы в области закупок, производства и продаж. С другой стороны, внутри каждой из подсистем есть структуры функционального характера - хранение, транспортировка, производство, услуги, предоставление и обработка информации. Каждый из этих элементов неизбежно будет присутствовать в каждом производственном процессе, и логистика будет интегрирована в

систему с едиными целями и задачами, которые заключаются в минимизации затрат на общую производительность, а не в отдельном элементе.

Важность информационной логистической системы заключается, прежде всего, в том, что в ее основе лежит подсистема управления организацией соответствующего уровня. А эффективность системы управления в целом зависит от степени заполнения информационной системы, качества и своевременности информации.

Реализация предложенных мер позволит ООО «Нью Гранд» укрепить свои рыночные позиции, успешно развиваться в нестабильной рыночной среде и иметь совокупный социально-экономический эффект для самой компании, деловых партнеров и, конечно же, клиентов.

3.2 Экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия

В большинстве случаев невозможно точно определить эффективность отдельных рекламных инструментов или рекламных кампаний. Однако примерные расчеты оправданы. Экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее психологического воздействия на человека. Экономическая эффективность обычно определяется путем измерения ее влияния на рост доходов.

Самый точный способ определить эффект от рекламы - это только в том случае, если увеличение дохода происходит сразу после воздействия рекламы. Это вероятно при рекламе услуг. Финансовый результат определяется соотношением прибыли от дополнительного дохода, полученного под воздействием рекламы, и ее стоимости [2, с.83].

Оценка экономической эффективности, направленная на повышение конкурентоспособности ООО «Нью Гранд» в стоимостном выражении, может быть проведена только экспертными средствами, поскольку предложенные меры еще не реализованы. Однако с учетом экспертной оценки можно сделать

расчетный прогноз уровня показателей и рассчитать экономический эффект от реализации мероприятий, исходя из следующих основных показателей для магазина. Некоторые из мер по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной экономической деятельности включают:

- инвентаризация активов;
- уменьшение дебиторской задолженности;
- снижение цены;
- оптимизировать количество сотрудников;
- реализация излишков оборудования, готовой продукции;
- улучшить организацию труда;
- приобретение дополнительных основных средств.

Учитывая стратегию совершенствования конкурентоспособности ООО «Нью Гранд», основной акцент был сделан на установление ценовой политике на новый сегмент товарных групп и на данном этапе необходимо рассчитать девять вариантов качественного позиционирования (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Определение вариантов позиционирования товара ООО «Нью Гранд»

Качество товара	Цена			
	Степень	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое		стратегия премиальных наценок	стратегия глубокого проникновения на рынок	стратегия повышения ценностной значимости
Среднее		стратегия завышенной среды	стратегия среднего уровня	стратегия доброкачественности
Низкое		стратегия ограбления	стратегия показного блеска	стратегия низкой ценностной ориентации

Проанализировав таблицу 3.3, где освещены возможные варианты позиционирования товара, можно выделить определенные случаи, когда ООО «Нью Гранд» получает возможность изменения ценовой политики в сторону уменьшения:

- недогрузка производственных мощностей;
- попытка добиться доминирующего положения на рынке;
- доля рынка уменьшается в результате ценовой конкуренции.

Далее рассмотрим случаи проявления инициативной формы повышения ценовой политики:

- если есть чрезмерный спрос;
- при стабильной глобальной инфляции.

В связи с рассмотренными случаями варьирования ценовой политики, выделим варианты установления дискриминационных цен на товар:

- определение типа покупателей. Разные клиенты платят разные цены за один и тот же товар или услугу;
- отчетность о вариантах продукта. Разные версии продукта продаются по разным ценам, но без учета разницы в стоимости;
- отчет о точке продажи товара. Товар продается по разным ценам в разных местах, даже если стоимость предложения в этих местах одинакова;
- отчетность о времени продажи товара. Цены меняются в зависимости от сезона, дня недели и даже часа дня.

Важным аспектом повышения конкурентоспособности ООО«Нью Гранд» является строгий контроль качества предоставляемых услуг. Переоценку конкурентоспособности интегрального показателя ООО «Нью Гранд» проведем в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Расчет интегрального показателя конкурентоспособных магазинов после выбора стратегии развития (баллы)

Показатели	Балл	Эталон	«О`к – хозтовары» 2021 год		ООО «Нью Гранд» 2021 год	
Издержки производства на единицу продукции	0,46	10	9	11,7	10	12,79
Фондоотдача	0,19	10	9	1,71	10	1,9
Рентабельность товара	0,4	10	8	3,2	10	4,0
Производительность труда	0,1	10	9	0,9	10	1,0

Продолжение таблицы 3.4

Финансы	0,29	10	–	8,64	–	9,71
Коэффициент автономии	0,29	10	9	2,61	9	2,61
Коэффициент платежеспособности	0,2	10	9	1,8	10	2,0
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,36	10	8	2,88	10	3,6
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,15	10	9	1,35	10	1,5
Сбыт и маркетинг	0,23	10	–	9,54	–	9,8
Рентабельность продаж	0,37	10	9	3,33	10	3,7
Коэффициент затоваренности	0,29	10	9	2,61	10	2,9
Коэффициент загрузки складских помещений	0,2	10	9	1,8	9	1,8
Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	0,14	10	8	1,12	10	1,4
Конкурентоспособность магазина	0,33	10	7,04	2,42	7,99	2,75

Как видно из рассчитанных данных, конкурентоспособность товаров ООО «НьюГранд» и «О`к –хозтовары» находятся примерно на одинаковом уровне, но все же у ООО «Нью Гранд» показатели выше, чем у основного конкурента (выше фондоотдача и рентабельность продаж).

За счет того, что у ООО «Нью Гранд» выше производительность труда, магазин имеет возможность экономить на фонде оплаты труда, нанимая меньшее количество персонала, чем «О`к –хозтовары», что повышает конкурентоспособность ООО «Нью Гранд».

Проведенная комплексная диагностика внешних и внутренних факторов конкурентоспособности товаров позволяет выявить конкурентные преимущества ООО «Нью Гранд» и сформировать портфели инноваций для их внедрения. В комплексе данная работа повысит конкурентоспособность каждого продукта на рынке торговых услуг и в организации в целом.

Повышение конкурентоспособности увеличивает массу прибыли ООО «Нью Гранд». Нельзя не заметить, что конкурентоспособность объединяет все технические, финансовые, лидерские и другие аспекты деятельности магазина. В то же время конкурентоспособность организации является условием получения прибыли. В свою очередь, по мнению Бутовниковой П.Е. «условием обеспечения конкурентоспособности организации является обеспечение конкурентоспособности ее товаров и услуг. Инструкции по повышению конкурентоспособности организации по структурированию целей можно разделить на две группы» [5,с.102]:

— обеспечить процессы повышения конкурентоспособности товаров (повысить качество управления, улучшить отношения с внешней средой, стратегический маркетинг, улучшить инновационную деятельность самого магазина и т. д.);

— улучшить качество товаров и услуг для своих покупателей.

В качестве мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности были рассмотрены следующие позиции рекламной акции, включающие в себя рекламу в средствах массовой информации, установку билборда, распространение флайеров и создание собственного Интернет-сайта. В большинстве случаев невозможно точно определить эффективность отдельных рекламных инструментов или рекламных кампаний. Однако приблизительные расчеты оправданы. Экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее психологического воздействия на человека.

Экономическая эффективность обычно определяется путем измерения ее влияния на рост доходов. Самый точный способ определить эффект от рекламы - это только в том случае, если увеличение дохода происходит сразу после воздействия рекламы. Это вероятно при рекламе услуг. Финансовый результат определяется соотношением прибыли от дополнительного дохода, полученного под воздействием рекламы, и ее стоимости.

Учтем при расчетах, что стоимость трансляции рекламного ролика по местному телевидению в течении месяца составляет 25 тыс.руб., а его создание

в видео версии стоит 15 тыс.руб. Планируется что показ видео - рекламы будет осуществляться в течение года, таким образом общая сумма затрат на видеорекламу составит 315 тыс.руб. Стоимость трансляции по местному телевидению бегущей строки в течение месяца составит 8 тыс.руб., а планируется что этот вид рекламы будет использован один раз в год в течение 12 месяцев.

Сумма затрат на аренду щита наружной рекламы составляет ежемесячно 10 тыс.руб., оформление щита стоит 4 тыс.руб. Планируется что данный вид рекламы будет использован магазином 1 раз в квартал, выбор в какой месяц из квартала будет производиться наружная реклама остается за руководством ООО «Нью Гранд. Общая сумма затрат по наружной рекламе будет равна 56 тыс.руб.

Разработка сайта в интернете проводится специалистом одновременно, стоимость разработки составляет 8 тыс.руб., а обслуживание составляет около 2 тыс.руб. в месяц. Безлимитное пользование интернет-ресурсов ООО «Нью Гранд» будет обходиться ежемесячно в сумме 0,56 тыс.руб. Общая сумма затрат по баннерной рекламе составит 38,72 тыс.руб.

Полиграфическая продукция и распространение листовок проводится в перед презентационный период, т.е. 1 раз в квартал, сумма затрат на полиграфическую рекламу составляет 4 тыс.руб., общая сумма затрат в год составит 16 тыс.руб. Дисконтные карты выпускаются один раз в год, и распространяются на презентациях или в предпраздничные и праздничные дни. Сумма затрат на изготовление дисконтных карт составляет 12 тыс.руб. ежегодно.

Рассчитаем экономический эффект от рекламной компании ООО «Нью Гранд», учитывая что общая сумма затрат на рекламу составила 365 тыс.руб. за минусом тех расходов на рекламу, которую учли в выше разработанных мероприятиях:

$$\text{Э} = 0,024 \times 19734 - 365 = 108,6 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность затрат на рекламу характеризуется ее рентабельностью.

Рентабельность рекламы - это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле [8,с.207]:

$$P = (П \times 100) / U \quad (3.1)$$

где, P - рентабельность рекламирования товара;

П - прибыль, полученная от рекламирования товара, руб.

U - затраты на рекламу данного товара, руб.

Отсюда имеем: $P = 108,6 \times 100 / 365 = 29,78\%$. Следовательно, проводимая рекламная компания эффективна. Ее результат даст увеличение прибыли ООО «Нью Гранд» на 108,6 тыс.руб.

Итак, добавление дополнительных услуг повысит привлекательность торгового предприятия для его покупателей, и создает некоторое ноу-хау среди остальных хозяйственных магазинов города. Сведем все выше перечисленные мероприятия в сводную таблицу 3.5. Таким образом, затраты на проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности составят 755,72 тыс.руб., а сумма прибыли после внедрения мероприятий составит 2229,9 тыс.руб.

Таблица 3.5 - Сводная таблица затрат на мероприятия рекламной политики

Мероприятие	Сумма затрат, тыс.руб.	Общая сумма затрат за год, тыс.руб.
Мероприятие 1 «Трансляция рекламного ролика»	40	323
Мероприятие 2 «Аренда щита наружной рекламы»	14	56
Мероприятие 3 «Разработка веб-сайта»	10,56	38,72
Мероприятие 4 «Изготовление полиграфической продукции»	4	16
Мероприятие 5 «Изготовление дисконтных карт»	12	12
Итого по проекту:	80,56	445,72

Рассчитав эффективность каждого предложенного мероприятия, можно

рассчитать экономическую эффективность проекта в целом (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Оценка экономической эффективности разработанной стратегии для ООО «Нью Гранд», тыс. руб.

Показатели эффективности	Факт 2019 год	Прогноз 2020 год	Изменения +/-	Темпы роста, %
Выручка от продажи товара	4311,8	6541,7	+ 2229,9	151,7
Себестоимость проданного товара	3937,0	5792,2	+ 1855,2	147,0
Валовая прибыль	374,8	562,2	+ 187,4	150

Произведенные расчеты показывают, что вследствие внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия основные показатели деятельности магазина увеличатся. Так рост выручки от продажи продукции составит 11,3 %, а также произойдет увеличение следующих показателей: выручка от реализации товаров увеличится на 2229,9 тыс. руб. и в планируемом периоде составит 6541,7 тыс.руб., себестоимость проданного товара увеличится на 374,7 тыс.руб. и в стоимостном выражении будет составлять 5792,2 тыс. руб. Что касается экономической эффективности внедрения всех предложенных мероприятий в сумме составит 2229,9 тыс. руб.

Меры по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности будут включать в себя:

- инвентаризацию активов;
- уменьшение дебиторской задолженности;
- снижение цены;
- оптимизацию количества сотрудников;
- реализацию излишков оборудования, затоваривание складских помещений;
- улучшение организации труда;

— приобретение дополнительных основных средств.

Таким образом, предприятие сферы торговой деятельности ООО «Нью Гранд» на основе предложенных мероприятий получит возможность более полноценно осуществлять хозяйственную деятельность и более эффективно конкурировать на данном рынке услуг.

Заключение

Проанализировав конкурентоспособность ООО «Нью Гранд», можно сделать следующие выводы. Конкурентоспособность - это способность учреждения торговли работать в активно конкурентной сфере аналогичным образом, чтобы привлекать и удерживать потребителей своим товарным сегментом, улучшать свои конкурентные преимущества и увеличивать свою долю на рынке. Конкурентоспособность для ООО «Нью Гранд» - это способность работать в активно конкурентной сфере таким образом, чтобы привлекать и удерживать покупателей, а так же действовать независимо в постоянно меняющейся конкурентной среде. Системообразующий элемент в условиях конкуренции на рынке, который составляет основу развития и проявления конкурентоспособности хозяйствующих субъектов за счет использования тех или иных конкурентных положительных сторон, в свою очередь, является основой структурной части конкуренции. В ходе проводимых исследований были определены более важные условия, влияющие на конкурентоспособность, и процесс глобализации, который включает в себя экономику России, охватывает не только инновационную часть, но и механизм постоянного повышения конкурентоспособности самого магазина.

Проведенный анализ деловой активности, показал результат того, что выручка от реализации товаров в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 250,2 тыс. руб. или на 6,17%. Что касается валовой прибыли за исследуемый период, то она имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2019 году она составила 374,8 тыс. руб. Как показывают приведенные выше расчеты, рентабельность продаж за анализируемый период выросла с 7,13% до 8,69%, что положительно характеризует коммерческую деятельность предприятия сферы торговой деятельности. Получается, что в целом за период 2017-2019 гг. наблюдается тенденция роста ключевых показателей эффективности исследуемого торгового предприятия. Однако есть и негативная тенденция для торговой компании - снижение оборачиваемости основного

капитала, снижение фондоотдачи и производительности труда. Анализ показал, что финансовое положение магазина стабильное, зависимость от внешних источников финансирования снижается, а вероятность банкротства очень низкая.

Хотелось бы отметить, что непродовольственные товары магазина ООО «Нью Гранд» продаются как на рынках Туапсе, так и на рынках Туапсинского района и за его пределами. Продукция ООО «Нью Гранд», которая до этого была предметом домашнего обихода с показателем ценовой политики 0,34, по мнению экспертов, имеет конкурентные преимущества по качеству. В целом загрузка магазина находится на среднем уровне (71,47%). Получается, что руководству следует сосредоточиться на политике продаж: направить больше денег на рекламу, создать отдел маркетинговых исследований, что повысит уровень конкурентных преимуществ на непродовольственном рынке.

Следующие пункты кампании рассматривались как меры по повышению конкурентоспособности, включая рекламу в СМИ, установку вывески, распространение листовок и создание собственного веб-сайта. В большинстве случаев невозможно точно определить эффективность отдельных рекламных инструментов или рекламных кампаний. Стоимость реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности составит 755,72 тыс. руб., размер прибыли после реализации мероприятий составит 2229,9 тыс. руб.

Расчеты показывают, что за счет реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности компании основные показатели работы магазина увеличатся. Таким образом, выручка от реализации продукции вырастет на 11,3%, а также увеличатся следующие показатели: выручка от реализации продукции увеличится на 2229,9 тыс. руб. и в плановый период составит 6541,7 тыс. руб., себестоимость проданной продукции увеличится на 374,7 тыс. руб. и по стоимости составит 5792,2 тыс. руб. С точки зрения экономической эффективности реализации всех предложенных мероприятий общая сумма составит 2229,9 тыс. руб.

Список использованной литературы

1. Алескеров, Ф.Н. Ассортимент и качество товаров: управление в регионе: учеб.пособ.- М.: ИНФРА, 2019. - 748 с.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 310 с.
3. Баканов, М.И., Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 2015.- 815 с.
4. Быховец, С.Н. Управление ассортиментом непроизводственного предприятия.- Самара: Изд-во «Дайни», 2017. - 741 с.
5. Бутовникова, П.Е. Конкурентоспособность и маркетинг: учеб.- М.: Наука, 2018. – 697 с.
6. Валаева, Т.Ф., Хруцкий, Е.А. Экономика, организация и планирование производства. – М.: Экономика, 2019. – 356 с.
7. Гаджинский, А.М. Основы коммерческой деятельности: учеб.пособ. – М.: Маркетинг, 2019. – 461 с.
8. Галенко, В.П. Экономика предприятия. - СПб.: СПбУЭФ, 2018. - 546 с.
9. Дихтель, Е., Хершген, Х. Формирование ассортиментной политики торгового предприятия: учеб.- М.: Экономика, 2016.- 957 с.
10. Дашков, Л.П., Памбухчиянц, В.К. Коммерция и технология торговли. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2017. – 911 с.
11. Завьялов, П.С. Планирование на предприятиях торговой сферы: учеб. - М.: Высшая школа, 2018. - 651 с.
12. Куликов, Л.М. Формирование стратегии товарной продукции. – М.: Финансы и статистика, 2016. - 713 с.
13. Курочкин, В.К. Экономика предприятия: учеб.пособ. - М.: Инфра-М, 2016.- 571 с.
14. Крамель, Т.Д. Маркетинг: учеб. – М.:Спектр, 2018. – 911 с.
15. Кондратова, И.Г. Основы управленческого учета. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 757 с.

16. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. Р.Г. Шулина. - М.: Дело, 2019. – 587 с.
17. Оптимизации ассортимента в условиях инноваций на предприятиях малого и среднего бизнеса: Автореферат диссертации к.э.н. А.В. Скрипкина. - СПб.: Новое знание, 2018. – 147 с.
18. Пронникова, А.Р. Маркетинг: учеб. – М.: Экономика, 2016. – 577 с.
19. Савицкая, Г.В. Анализ результатов финансовой деятельности предприятия. – М.: ИП «Экоперспектива», 2016. – 997 с.
20. Сироткина, Н.В. Формирование программы управления ассортиментом торгового предприятия на основе маркетинговых исследований. – М.: Спектр, 2015. - 671 с.
21. Суногринова, Р.Д. Экономический анализ торговой деятельности: учеб.пособ. - М., 2017.- 810 с.
22. Смирнов, Е.Л. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. - 3-е изд.-М.: Экономика, 2017. - 599 с.
23. Соловьев, Б.А. Стратегия коммерческой деятельности предприятия оптово - розничной торговли. - М.: Экономика, 2018. – 514 с.
24. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Экономика, 2016. – 249 с.
25. Ямилевич, С.И. Коммерческая деятельность торгового предприятия. – М.:Путь,2018. – 816 с.