

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Поволжский православный институт имени Святителя Алексия,
митрополита Московского»**

Кафедра экономики и бизнес-планирования

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

Экономико-организационные меры по повышению конкурентоспособности
предприятия (на примере ООО «ТВОЕ»)

Выполнил(а) студент(ка)
3 курса группы ЭЗ-331
Заочной формы обучения
Болдырева А. Д.
(Ф.И.О.)

(подпись)

Научный руководитель
Торхова А.Н., к.э.н.
(Ф.И.О., должность, уч.степень, уч.звание)

(подпись)

Допустить к защите:

Заведующий кафедрой _____

(подпись)

Торхова А.Н.

(И.О.Ф..)

« ___ » _____ 20 ___ г.

Тольятти
2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Глава 1 Теоретические основы конкурентоспособности организации.....	9
1.1 Экономическая сущность конкурентоспособности организации.....	9
1.2 Классификация и основные факторы конкурентоспособности организации.....	19
1.3 Принципы и методы исследования конкурентоспособности организации.....	26
Глава 2 Анализ современного состояния конкурентоспособности ООО «ТВОЕ».....	35
2.1 Общая характеристика	35
2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности за 2015-2017 гг.....	39
2.3 Анализ ассортиментных групп.....	41
2.4 Характеристика хозяйственных связей с покупателями.....	43
2.5 Анализ конкурентной среды	47
2.6 Ключевые показатели эффективности салона.....	53
Глава 3 Разработка экономико-организационных мер по повышению конкурентоспособности ООО «ТВОЕ».....	56
3.1 Рекомендации по повышению конкурентно способности салона одежды «ТВОЕ».....	56
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении многих лет к конкурентному механизму в нашей стране относились крайне осторожно. Однако в процессе реформирования экономики отношение к конкуренции изменилось, и ее стали рассматривать как силу, без которой рыночные отношения теоретически немислимы и практически состояться не могут.

В настоящее время общепризнанно, что конкуренция – это неотъемлемое свойство рынка, эффективность функционирования которого тем выше, чем активнее конкуренция и чем лучше условия для ее проявления. Развитие конкурентных отношений служит необходимым условием эффективного воздействия рыночных механизмов на обеспечение устойчивого экономического роста как в стране в целом, так и в ее регионах.

Конкурентоспособность – категория динамическая, причем эта динамика обусловлена прежде всего внешними факторами, значительная часть которых может признаваться как управляемые параметры.

Конкурентоспособность – это совокупность качеств субъекта (объекта), обеспечивающих превосходство над аналогичными субъектами (объектами).

Конкурентоспособность – это также философия работы в условиях рынка, исходящая из знания: нужд потребителя, поведения и возможностей конкурентов, состояния и тенденций рынка и окружения фирмы в целом, путей создания и доведения до потребителя нужного ему товара.

В условиях сильной конкуренции любой хозяйствующий субъект для нормального функционирования и оценки своих перспектив на будущее должен знать свою конкурентоспособность. Располагая информацией о конкурентных позициях, предприятия получают возможность определить свои преимущества и слабые места, выбрать правильную систему поведения, адекватную реалиям рыночных процессов.

Сложность исследования конкурентоспособности предприятия на рынке заключается в необходимости и возможности непрерывного отслеживания риска, в первую очередь приоритетных конкурентов, так как конкурентоспособность оценивают при сравнении деятельности предприятий-конкурентов. Суть данного риска может заключаться во всех категориях, которые можно объединить в общую категорию «конкурентоспособность», начиная с качества продукции, заканчивая потребителями. Трудность доступа к информации о деятельности конкурентов не должна создавать у руководителя предприятия необоснованного мнения о его превосходстве над своими конкурентами, чтобы не ослаблять усилий предприятия, направленных на достижение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности. Следует помнить, что конкурентоспособность предприятия является приобретенным, заработанным качеством, которое надо подтверждать постоянно.

Объективное исследование конкурентоспособности предприятия на рынке позволяет предприятию определить его преимущества и недостатки перед конкурентами, выработать успешные конкурентные стратегии и поддержать конкурентные преимущества, а также адекватно оценить уровень конкурентоспособности предприятия по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокий уровень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях. Следовательно, рассматриваемая тема выпускной квалификационной работы является актуальной и значимой.

В связи с этим, целью выпускной квалификационной работы является определение путей, направленных на повышение конкурентоспособности организации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности организации;

- провести анализ современного состояния конкурентоспособности организации ООО «ТВОЕ»;

- разработать экономико-организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «ТВОЕ».

Объектом выпускной квалификационной работы выступает ООО «ТВОЕ» (г. Москва), являющееся собственником 2 магазинов торговой марки ТВОЕ в Тольятти (ТЦ «Русь на Волге», ТЦ «Парк Хаус») и занимающееся розничной торговлей модной женской одежды, обуви и аксессуаров.

Предметом выпускной квалификационной работы является конкурентоспособность магазина ТВОЕ, расположенный в ТЦ «Русь на Волге».

Далее, в выпускной квалификационной работе будет использоваться термин - салон модной одежды ТВОЕ.

Характеризуя степень научной разработанности проблемы конкурентоспособности предприятия на товарном рынке, следует учесть, что данная тема уже анализировалась различными авторами во всевозможных изданиях: учебниках, монографиях, периодических изданиях и в интернете. Тем не менее, в экономической литературе отмечается недостаточное количество информации, посвященной данной тематике.

Теме, связанной с конкурентоспособностью предприятия посвящено множество научных работ и монографий известных ученых-экономистов: И. Ансоффа, А. Леш, А. Карпов, О. Колесников, В.В. Леонтьева, Е. Луценко, А. Марченко, Б. Олин, М. Портер, Ю.Б. Рубина, Ю. Сидельников, С. Силбигер, Р. Фатхутдинов, В. Чернов, М. Эрлих, А.Ю. Юданова и др.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Первая глава содержит теоретические аспекты понятия «конкурентоспособность», рассматривается определение конкурентоспособности в контексте точек зрения различных авторов.

Вторая глава посвящена современной оценке конкурентоспособности салона модной одежды «ТВОЕ». Рассмотрены технико-экономические

показатели деятельности салона, проведен анализ ассортиментных групп, разработаны критерии конкурентоспособности, которые в большей степени влияют на конкурентные позиции исследуемого предприятия.

Третья глава содержит практические рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности салона одежды «ТВОЕ», рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Глава 1 Теоретические основы конкурентоспособности организации

1.1 Экономическая сущность конкурентоспособности организации

Грамотное исследование конкурентоспособности предприятия на товарном рынке позволяет получить необходимую информацию о конкурентной позиции хозяйствующего субъекта и дать объективную оценку перспектив его развития. Также данная деятельность позволяет разработать наиболее эффективную конкурентную стратегию, что приведет к выявлению, удержанию и наращиванию конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта [19, с. 263].

Для того, чтобы успешно раскрыть экономическую сущность конкурентоспособности предприятия на товарном рынке необходимо углубиться в понятия конкуренции и конкурентоспособности в принципе.

Как было доказано многими экономистами [25, с. 163], конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Для более полного понимания дефиниции «конкуренция» необходимо провести ее аналитический обзор, представленный в табл. 1.1:

Таблица 1.1 - Аналитический обзор дефиниции «конкуренция»

1	2	3	4	5
Определение	Автор	Год	Достоинства	Недостатки
Конкуренция – это борьба двух и более фирм, когда каждая предполагает, что объем производства ее будет оставаться неизменными.	А. Курно [29, с. 85]	2012	Данное определение рассматривает конкуренцию как борьбу фирм в рыночных отношениях.	Данное определение не рассматривает конкуренцию как процесс.

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5
Конкуренция – это взаимодействие множества независимых единиц, действующих в условиях неопределенности.	Ф. Найт [20, с. 14]	2013	Данное определение понятия конкуренции делает акцент на борьбу в условиях неопределенности.	Данное определение не рассматривает конкуренцию как процесс.
Конкуренция – это состязательность в условиях отсутствия монополии.	Л. Качалина [30, с. 167]	2014	Данное определение делает акцент на отсутствии монополии.	Неполное определение, не рассматривающая конкуренцию как процесс.
Конкуренция - это «невидимая рука» рынка, координирующая деятельность его участников.	А. Смит [45, с. 300]	2014	Определение рассматривает конкуренцию как силу, влияющую на деятельность компании.	Определение не рассматривает конкуренцию как процесс и не дает уточнения при каких условиях функционирует предприятие.
Конкуренция – это динамический процесс, ведущий к открытию нового товара (технологии) через механизм «созидательного разрушения», очищающего экономику от всего старого.	Й. Шумпетер [33, с.201]	2009	Наиболее полное определение, рассматривающее конкуренцию с точки зрения открытия нечто нового и избавления от старого.	Определение не дает уточнения при каких условиях существует конкуренция.
Конкуренция – это процесс, посредством которого передаются и получают знания.	Ф. Хайек [39, с. 145]	2013	Данное определение, в отличие от всех остальных предложенных, рассматривает конкуренцию как процесс передачи знаний..	Определение не рассматривает конкуренцию с точки зрения производства новой продукции (технологии), а так же как борьбу предприятий
Конкуренция – это способ адаптации действующих на рынке субъектов к изменяющимся обстоятельствам.	А. Шаститко [40, с. 10]	2014	Данное определение рассматривает конкуренцию с точки зрения способа адаптации субъектов к рыночным реалиям.	Данное определение не рассматривает конкуренцию как процесс и борьбу предприятий.

Окончание таблицы 1.1

1	2	3	4	5
Конкуренция – это состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке.	П. Завьялов [11, с. 52]	2012	Самое полное определение, затрагивающее все основные аспекты понятия «конкуренция».	Определение не рассматривает понятие «конкуренция» с точки зрения процесса.

Таким образом, подводя итог данным табл.1, можно сгенерировать все вышеприведенные определения в одно наиболее полное, отражающее все основные аспекты понятия «конкуренция».

Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для получения высоких экономических результатов или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Далее необходимо рассмотреть основные функции конкуренции.

Функции конкуренции:

1. Функция регулирования. Для того чтобы устоять в борьбе, предприниматель должен предлагать изделия, которые предпочитает потребитель (суверенитет потребителя). Отсюда и факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

2. Функция мотивации. Для предпринимателя конкуренция означает шанс и риск одновременно:

- предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими производственными затратами, получают вознаграждение в виде прибыли (позитивные санкции). Это стимулирует технический прогресс;

- предприятия, которые не реагируют на пожелания клиентов или нарушения правил конкуренции своими соперниками на рынке, получают наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции).

3. Функция распределения. Конкуренция не только включает стимулы к более высокой продуктивности, но и позволяет распределять доход среди предприятий и домашних хозяйств в соответствии с их эффективным вкладом. Это отвечает господствующему в конкурентной борьбе принципу вознаграждения по результатам.

4. Функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономические возможности каждого предприятия. Например, монополист может назначать цену. В то же время конкуренция предоставляет покупателю возможность выбора среди нескольких продавцов. Чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена.

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов». Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара.

Терминология в области конкурентоспособности объектов не стандартизована. Предпосылкой к определению понятий в любой области является систематизация, выраженная в построении иерархии понятий конкурентоспособности субъектов рынка. Данная иерархия представлена в табл. 1.2:

Таблица 1.2 - Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка

Уровень иерархии	Определение конкурентоспособности
1	2
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить продукты, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений.
Конкурентоспособность региона	Способность региона производить продукты, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений.
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить продукты, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли на основе базовых макротехнологий (организация производств с высокой добавленной стоимостью, с высоким уровнем переработки, с высоким научно-техническим потенциалом).
Конкурентоспособность кластера	Способность использовать потенциал макротехнологий для получения мультипликативных эффектов на всех уровнях вертикальной интеграции производства продуктов, отвечающих требованиям мировых и внутренних рынков, и наращивания конкретных преимуществ за счет лидерства в технологиях производства, оптимизации форм организации и управления сбытом как базового условия потенциального роста конкурентоспособности.

Окончание таблицы 1.2

1	2
Конкурентоспособность предприятия	<p>Для потребителей – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства продуктов, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.</p> <p>Для конкурентов – способность производить продукты, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности.</p> <p>Для инвесторов – способность использовать ресурсы предприятия для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.</p> <p>Для субъектов рынков – партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) – способность производить конкурентоспособные продукты и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста</p>

Из табл. 1.2 видно, что конкурентоспособность предприятия играет важную роль в формировании конкурентоспособности кластера, отрасли, региона и страны в целом. Поэтому поддержание высокого уровня конкурентоспособности предприятия важно как в единичном масштабе, так и в масштабах целой страны [18, с.189].

Необходимо отметить, что конкурентоспособность предприятия – понятие широкое, которое взаимосвязано с рядом различных категорий. Взаимосвязь различных категорий с категорией конкурентоспособность предприятия представлено на рис. 1.1:

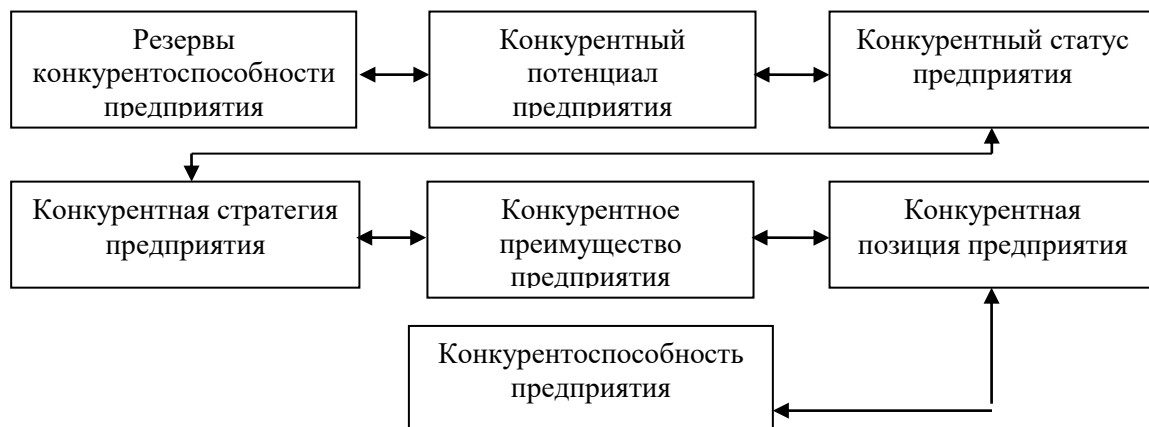


Рисунок 1.1 - Взаимосвязь категорий с категорией «конкурентоспособность предприятия»

Резервы конкурентоспособности предприятия – это неиспользованные возможности предприятия по сокращению затрат живого и овеществленного труда в самом производстве и по максимальному использованию всего комплекса условия деятельности на конкретном рынке в целях повышения конкурентоспособности, а в конечном счете – и прибыльности предприятия. Резервы формируют конкурентный потенциал предприятия [10,с. 15].

Конкурентный потенциал предприятия – это база, на основе которой предприятия способны сохранять и увеличивать свои конкурентные преимущества. Конкурентный потенциал обуславливает конкурентный статус предприятия [8,с. 201].

Конкурентный статус предприятия – это характеристика возможностей предприятия для ведения конкурентной борьбы, предпосылки достижения предприятием конкурентных преимуществ. После определения конкурентного статуса разрабатывается конкурентная стратегия [3,с. 25].

Конкурентная стратегия предприятия – это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ стратегической единицы бизнеса. После реализации конкурентной стратегии предприятия приобретает определенные конкурентные преимущества [33,с. 63].

Конкурентное преимущество предприятия - это активы и характеристики или особенности предприятия, дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции. Наличие тех или иных конкурентных преимуществ предприятия обуславливает его конкурентную позицию [6,с. 200].

Конкурентная позиция – это положение предприятия по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которое предприятие занимает и отстаивает в конкурентной среде. Конкурентная позиция определяет конкурентоспособность предприятия в целом [41,с. 147].

Конкурентоспособность предприятия – это много аспектное понятие, характеризующее динамическое, управляемое свойство фирмы, определяемое совокупностью конкурентных преимуществ и слабостей, в том числе формируемых факторами внешней среды и выраженное в способности выдерживать конкуренцию на внешнем и внутреннем рынках товаров, капитала и труда в рассматриваемый период.

Основные, наиболее распространенные определения понятия «конкурентоспособность предприятия» представлены в табл. 1.3:

Таблица 1.3 - Аналитический обзор дефиниции «конкурентоспособность организации»

Определение	Автор	Год	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4	5
Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.	Е.И. Мазилкина [26,91с.]	2013	Определение затрагивает аспект конкурентоспособности, выраженный в удовлетворении своими товарами потребностей людей. Другие определения данного аспекта не касаются.	Определение не рассматривает конкурентоспособность как отдельную способность, а всего лишь как относительную характеристику.

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4	5
Конкурентоспособность предприятия - способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.	Н.А. Васильева [28,125с.]	2012	Наиболее полное и точное определение. Касается таких важных характеристик конкурентоспособности как цена и качество продукции.	Определение рассматривает конкурентоспособность организации только с позиции конкурентоспособности ее продукции.
Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.	В.С. Грибов [10,97с.]	2014	Единственное определение, которое четко характеризует конкурентоспособность как отдельное преимущество предприятия.	Не рассматривает конкурентоспособность как способность наиболее полно удовлетворять потребности людей по сравнению с конкурентами.
Конкурентоспособность предприятия - способность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов.	И.В. Ершова [18,278с.]	2012	Определение рассматривает конкурентоспособность предприятия с позиции производства, с учетом кадрового, финансового и производственного потенциалов.	Определение не учитывает основополагающего аспекта конкурентоспособности, касающегося реализации и сбыта продукции.
Конкурентоспособность предприятия - обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.	Д.С. Воронов [14,101с.]	2014	Довольно широкое определение, касающееся оценки эффективности использования экономических ресурсов предприятия в сопоставлении с конкурентами.	Определение не рассматривает конкурентоспособность с позиции производства и сбыта конкурентоспособной продукции. Не рассматривает конкурентоспособность с позиции способности или преимущества.

Окончание табл. 1.3

1	2	3	4	5
Конкурентоспособность предприятия - способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также конкурентоустойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции.	Т.Ю.Адаева [9,38с.]	2013	Наиболее точное определение, которое затрагивает основополагающие аспекты категории «конкурентоспособность», такие как конкуренция и конкурентоустойчивость.	Не рассматривает конкурентоспособность как способность наиболее полно удовлетворять потребности людей по сравнению с конкурентами.
Конкурентоспособность предприятия - способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности.	П.В. Забелин [12,19с.]	2011	Единственное определение, которое рассматривает конкурентоспособность как способность приносить прибыль предприятию.	Определение не рассматривает конкурентоспособность с позиции производства и сбыта конкурентоспособной продукции.

Подводя итог табл. 1.3, можно сделать вывод о том, что различные авторы неоднозначно определяют сущность конкурентоспособности предприятия. Одна группа авторов делает акцент на том, что конкурентоспособность предприятия - это способность данного предприятия производить и реализовывать конкурентоспособные товары или услуги (Н.А. Васильева, И.В. Ершова, С.У. Нуралиев). Вторая группа ученых подчеркивает, что конкурентоспособность предприятия – это его способность конкурировать или соперничать с аналогичными хозяйствующими субъектами (Е.И. Мазилкина, В.С. Грибов, Д.С. Воронов). Есть и третья точка зрения, в основе которой положение о конкурентоспособности предприятия как о категории, которую необходимо количественно измерять, так как она может дать достоверные прогнозные оценки получения экономических результатов на перспективу (А.И. Романов, П.В. Забелин). Следовательно, конкурентоспособность предприятия – это способность, возможность и характеристика предприятия, направленная на использование сравнительных преимуществ в производстве и реализации товаров с помощью применения

методов экономико-математического анализа, модельного аппарата для обеспечения превосходства над аналогичными предприятиями данной отрасли внутри страны и за ее пределами, с учетом постоянно меняющихся условий конкуренции[12,99с.].

1.2 Классификация и основные факторы конкурентоспособности организации

Для более полного раскрытия экономической сущности категории «конкурентоспособность организации» рассмотрим ее основные виды и определяющие факторы. Конкурентоспособность организации предполагает классификацию, представленную в табл. 1.4:

Подводя итог данным табл. 1.4, необходимо отметить, что это наиболее общая классификация, генерирующая в себе наиболее важные аспекты конкурентоспособности предприятия. Однако мониторинг каждого элемента данной классификации позволит получить общую картину о состоянии конкурентоспособности предприятия и будет способствовать более точному анализу уровня конкурентоспособности конкретного хозяйствующего субъекта.

Под факторами конкурентоспособности предприятия на товарном рынке можно понимать те явления и процессы хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на реализацию продукции, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы воздействуют как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону ее уменьшения [39, с. 203].

Таблица 1.4 - Классификация конкурентоспособности организации

Признак Классификации	Вид конкурентоспособности	Характеристика вида
1	2	3
1. По объекту конкурентоспособности:	Конкурентоспособность товара (услуги)	Предполагает установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности товара на всех этапах его создания и продвижения.
	Конкурентоспособность персонала	Предполагает процесс планирования, подбора, оценки персонала, направленный на его рациональное использование и повышение эффективности деятельности предприятия.
	Конкурентоспособность менеджмента	Предполагает способности топ-менеджеров к принятию важнейших стратегических решений, генерации новых идей и умение организовать их выполнение, готовность идти на разумный риск
	Конкурентоспособность маркетинга предприятия	Предполагает эффективное применение основ маркетинга и маркетинговых инструментов для поддержания уровня конкурентоспособности.
	Конкурентоспособность производства и технологии	Предполагает оценку технико-экономических возможностей производства для обеспечения согласованности интересов производителя и потребителя.
2. По устойчивости:	Устойчивая конкурентоспособность	Различие заключается в степени развитости и стабильности объектов конкурентоспособности предприятия (товара, персонала, менеджмента, маркетинга, технологии и ресурсов)
	Неустойчивая конкурентоспособность	
3. По временному интервалу устойчивости:	Краткосрочная конкурентоспособность	Обуславливается конкурентными преимуществами, имеющими короткий период воздействия на конкурентоспособность предприятия
	Среднесрочная конкурентоспособность	Обуславливается конкурентными преимуществами, имеющими более значительный период воздействия на конкурентоспособность предприятия
	Долгосрочная конкурентоспособность	Обуславливается конкурентными преимуществами, имеющими длительный период воздействия на конкурентоспособность предприятия

Окончание таблицы 1.4

4. По уровню стабильности:	Стабильная конкурентоспособность	Отличие состоит в возможностях и способностях предприятия достигать, занимать и удерживать конкурентные лидерские позиции на конкретном рынке. Стабильная конкурентоспособность - лидерская конкурентная позиция предприятия, которая сохранится за ним в перспективе. Нестабильная
5. По видам:	Текущая конкурентоспособность	Определяется как способность хозяйствующего субъекта приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности.
	Тактическая конкурентоспособность	Обуславливается общим состоянием хозяйствующего субъекта, анализируется посредством комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
	Стратегическая конкурентоспособность	Стратегическая конкурентоспособность определяет потенциальную способность данного хозяйствующего субъекта конкурировать с аналогичными субъектами в будущем на запланированном рынке.
6. По уровню качества:	Низкая конкурентоспособность	Характеризуется минимальным количеством конкурентных преимуществ у предприятия, их низким качеством и слабой степенью воздействия на конкурентоспособность предприятия в целом.
	Высокая конкурентоспособность	Характеризуется оптимальным количеством конкурентных преимуществ у предприятия, качество их высоко, а степень воздействия на конкурентоспособность предприятия довольно сильна.

В отношении факторов конкурентоспособности предприятия наиболее известными трудами являются публикации французских экономистов А.

Оливье, А. Дайана. и Р. Урсе [30, с.10]. Имеют место и отечественные разработки в типологизации факторов конкурентоспособности предприятия.

В классификациях факторов конкурентоспособности всех отмеченных авторов можно выделить одну общую особенность, а именно их деление на: внешние и внутренние.

Детализация данных факторов представлена в табл.1.5:

Таблица 1.5 - Факторы конкурентоспособности предприятия

Группа факторов	Фактор
1	2
Внутренние Факторы	<ul style="list-style-type: none"> - потенциал маркетинговых служб; - научно-технический потенциал; - финансово-экономический потенциал; - кадровый потенциал (структура, профессионально-квалифицированный состав); - эффективность рекламы и средств стимулирования; - уровень материально-технического снабжения; - условия хранения, транспортировки, упаковки, продукции; - уровень осуществляемых погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг в соответствии с требованиями; - уровень сервисного и гарантийного обслуживания.
Внешние факторы	<ul style="list-style-type: none"> - меры государственного воздействия: экономического характера (амортизационная, налоговая, финансово-кредитная политика, инвестиционная политика, участие в международном разделении труда); административного характера (разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, демонополизация экономики, государственная система стандартизации и сертификации, правовая защита интересов потребителей); - основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия (его тип и емкость, наличие и возможности конкурентов); - деятельность общественных и негосударственных институтов; - деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране.

Анализируя данные табл.1.5, можно сказать, что внутренние факторы – это объективные причины, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности в то время, как внешние факторы – социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию реализовывать товары, которая по ценовым и

неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей [29, с. 43].

После упорядочивания классификационных признаков конкурентоспособности предприятия и рассмотрения основных факторов необходимо перейти к раскрытию сущности исследования конкурентоспособности предприятия.

Известно, что в комплекс конкурентоспособности предприятия входит четыре основные составляющие [36, с.23]. Данные составляющие представлены на рисунке 1.2:



Рисунок 1.2 - Четыре основных составляющих конкурентоспособности предприятия, входящих в комплекс исследования конкурентоспособности

Из рис. 1.2 видно, что все составляющие, входящие в комплекс исследования конкурентоспособности товаров предприятия, имеют равное значение в анализе общего уровня конкурентоспособности предприятия (25% их 100%) [8, с. 426].

Далее необходимо рассмотреть из каких показателей состоит каждый элемент комплекса исследования конкурентоспособности предприятия. Данная информация отображена в табл. 1.6.

Показатели, представленные в табл. 1.6, принято анализировать с помощью метода средневзвешенных оценок. Каждому показателю присваивается степень важности из общей системы показателей (итоговая сумма важности всех показателей равна единице) и далее оценивается в сравнении с ближайшими конкурентами. Таким образом, производится исследование конкурентоспособности предприятия в комплексе.

Таблица 1.6 - Система показателей, отражающая каждый из элементов комплекса конкурентоспособности предприятия

Группа показателей	Показатель
1	2
Конкурентоспособность товаров предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широта и глубина ассортимента; 2. Качество товаров и поставщиков; 3. Престиж торговых марок; 4. Удобство в управлении; 5. Универсальность; 6. Многовариантность использования; 7. Габариты; 8. Право замены товара; 9. Ремонтпригодность; 10. Срок службы товара; 11. Гарантии; 12. Защищенность патентами; 13. Уровень предпринимательской подготовки товара; 14. Уровень дополнительных услуг; 15. Уровень ремонтного обслуживания.
Ценовая политика предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1.Уровень цен; 2.Гибкость ценовой политики предприятия; 3.Условия и порядок расчетов: <ul style="list-style-type: none"> - наличие кредита и условия его предоставления; - наличие дисконтных карт;

Окончание таблицы 1. 6

1	2
Эффективность продвижения (сбыта) товаров предприятия	<p>1.Формы сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прямая доставка; - торговые представительства; - производитель; - оптовые посредники. <p>2. Эффективность:</p> <ul style="list-style-type: none"> - размещение складских помещений; - система контроля запасов; - система транспортировки. <p>3. Уровень квалификации сбытового персонала;</p> <p>4.Использование инструментов прямого маркетинга.</p>
Эффективность маркетинговой деятельности	<p>1.Используемые виды и средства рекламы;</p> <p>2.Частота и периодичность обращений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - к покупателям; - к посредникам; <p>3. Методы стимулирования сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стимулы для потребителей; - демонстрационная торговля; - показ образцов товаров; - Обучение и мотивация персонала сбытовых служб; <p>4. Продвижение товаров по каналам торговли:</p> <ul style="list-style-type: none"> - демонстрация товаров; - продажа на конкурентной основе; - купоны; - рекомендации по использованию; <p>5. Использование телевизионного маркетинга;</p> <p>6. Мероприятия по связям с общественностью.</p>

Итак, исходя из данных табл. 1.6, можно сделать вывод, что для достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятия необходимо:

1) обеспечить высокий уровень конкурентоспособности реализуемой продукции. Под конкурентоспособностью товара подразумевается свойство товара, на основе которого данный товар превосходит в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя; [35, 73с.]

2) поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а, следовательно, и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли. Этот показатель характеризует возможность успешной работы организации в будущем [21, с. 61].

1.3 Принципы и методы исследования конкурентоспособности организации

В общем виде, комплексное исследование – это тщательно организованное объективное измерение, сбор, анализ и распространение информации, позволяющее более эффективно использовать рыночные возможности за счет своевременного выявления и решения проблем.

Исходя из этого определения, можно сделать вывод, что комплексное исследование конкурентоспособности – это тщательный анализ всех компонентов, входящих в систему конкурентоспособности, позволяющий выявить наиболее сильные и слабые места в данной системе с целью повышения общего уровня конкурентоспособности [36, с. 131].

Для более полного раскрытия сущности комплексного исследования необходимо перейти к принципам его проведения. Данные принципы представлены на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Базовые принципы комплексного исследования конкурентоспособности предприятия

Далее необходимо охарактеризовать каждый из принципов, представленных на рис. 1.3:

1) принцип достоверного отражения реального состояния – этот принцип предусматривает, что исследование должно быть объективным и давать четкую оценку состояния объекта исследования для принятия эффективного управленческого решения;

2) принцип научной обоснованности исследования – этот принцип предусматривает учет при проведении исследования экономических законов и закономерностей развития, применения научных подходов (в частности - процессного, системного, ситуативного) и методов моделирования, которые способствуют повышению стабильности функционирования системы управления;

3) принцип отражения определенной цели – этот принцип предусматривает, что какое-либо исследование должно иметь определенную

цель. Достижение поставленной цели будет являться оценкой эффективности проведенного анализа;

4) принцип взаимосвязи с различными видами анализа – этот принцип предусматривает, что комплексное исследование может быть успешно проведено только при условии, если применяется совокупность различных видов анализа;

5) принцип обеспечения комплексности - этот принцип предусматривает охватывание и интеграцию в единственный поток потенциала роста конкурентоспособности, который содержится во всех функциональных аспектах деятельности предприятия;

6) принцип системности - этот принцип предусматривает рассмотрение какого-нибудь объекта как системы; системный подход дает возможность учесть все необходимые взаимосвязи и взаимодействия в системе управления, позволяет при постановке целей всесторонне взвешивать факторы и направлять механизмы управления на достижение поставленных целей;

7) принцип отражения реальной специфики предприятия – этот принцип предусматривает учет особенностей, проблем и возможностей предприятия, на котором проводится комплексное исследование;

8) принцип эффективности – этот принцип предусматривает рациональное соотношение между затратами на проведение комплексного исследования и эффектом от полученных результатов;

9) принцип вариантности – этот принцип предусматривает генерацию альтернативных вариантов развития событий;

10) принцип согласованности отдельных элементов – этот принцип предусматривает, что все элементы комплексного исследования должны быть согласованы между собой по всем показателям с целью достижения заданной эффективности.

11) принцип оперативности – этот принцип предусматривает, что комплексное исследование должно быстро включаться в решение

поставленных задач, легко переходить от выполнения одного вида работ к другому, эффективно действовать в изменяющихся условиях.

12) принцип этапности – этот принцип предусматривает, что процесс разработки и реализации конкурентных стратегий предприятия должен быть регламентирован процедурно и во времени[11,163с.].

Для обеспечения выполнения принципа этапности необходимо рассмотреть совокупность составляющих частей процесса проведения комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке. Данная совокупность представлена следующими этапами:

1. Постановка и конкретизация целей комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке;
2. Выбор системы показателей комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке;
3. Организация сбора исходной информации для комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке;
4. Анализ выбранной системы показателей комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке;
5. Выявление резервов конкурентоспособности предприятия на товарном рынке;
6. Разработка и составление заключения комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке[35,с. 84].

Далее будет дана характеристика каждого этапа с целью более четкого понимания их составляющих и сути в целом.

На первом этапе происходит постановка и конкретизация целей, т.к. целенаправленность является важнейшей характеристикой любой деятельности, в том числе и исследовательской. Она направлена на поиск оптимальных способов преобразования существующей действительности в новое состояние, мысленное предвосхищение желаемого будущего. Важно уже в начале исследования сформулировать цель в каком-то виде. Таких

формулировок может быть несколько. В ходе исследования они будут уточняться, сжиматься или расширяться [21,с. 52].

Далее необходимо конкретизировать выявленные формулировки в одну общую цель. Конкретизация цели представляет собой главную задачу в постановке и реализации цели на практике. Это важно, потому что конкретная цель на перспективу практически никогда не совпадает с сиюминутным переходящим желанием. Если цель конкретна — она постоянна и неизменна. Именно поэтому конкретизация цели является одним из главных пунктов системы постановки цели [18,с. 165].

Затем необходимо провести выбор системы показателей комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке, которые бы с наибольшей точностью соответствовали целям анализа, а также могли бы дать объективную оценку ситуации.

Этап организации сбора исходной информации для комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке играет ключевую роль в данном процессе. Важность данного этапа заключается в том, что отобранная информация должна соответствовать таким требованиям, как ценность, насыщенность, достоверность, открытость, точность и актуальность с целью грамотного проведения исследования, а, следовательно, получения объективных результатов, на основе которых будут приниматься те или иные управленческие решения [24,с. 321].

Далее проходит непосредственно анализ выбранной системы показателей комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке, на базе информации, собранной на предыдущем этапе. Все показатели необходимо рассчитывать в динамике за определенный период. Это позволит выявить очевидные проблемы и недостатки в деятельности предприятия.

Следующий этап процесса проведения комплексного исследования предприятия на товарном рынке заключается в выявлении резервов конкурентоспособности. На этом этапе необходимо правильно сформулировать

выявленные проблемы и определить резервы конкурентоспособности, реализация которых приведет к устранению обнаруженных недостатков.

Заключительным этапом процесса проведения комплексного исследования конкурентоспособности предприятия на товарном рынке является разработка и составление заключения. Заключение представляет собой официальный документ, подписанный руководством предприятия и лицами, непосредственно проводившими анализ. В нем должны быть отражены основные положения о произведенных этапах процесса комплексного исследования и выявленные проблемы, которые требуют незамедлительного разрешения.

Далее необходимо рассмотреть основные методы проведения исследования конкурентоспособности. К ним относятся:

1. SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология [4, с.264].

2. Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P» основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «4P» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке [28, с.36].

3. Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена. Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер — это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень — при коэффициенте от 0,9 до

0,7. Низкий уровень конкурентоспособности — при коэффициенте ниже 0,7.

Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- подсчитываются баллы по каждому конкуренту;
- выявляется конкурент с максимальным числом баллов, его коэффициент конкурентоспособности устанавливается равным 1;
- устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера:
- в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места [11, с.22].

4. Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия — установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях [13, с.146].

5. Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:

- определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия;
- определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Первое направление исследования — выявление состава внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности компании — проводится для установления резервов совершенствования деятельности. Исследование основано на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому, как правило, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния компании. Этот анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании.

Второе направление исследования — определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей — осуществляется для того,

чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые могут стать основой будущей стратегии компании и создания устойчивых конкурентных преимуществ [36, с.500].

6. Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия предусматривает составление таблицы, в которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения. По горизонтали — подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Если просуммировать количественные значения сравниваемых характеристик, получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов [7, с.361].

7. Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» — сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка — рыночная доля» — матрица БКГ (growth - share matrix) -инструмент анализа стратегических хозяйственных единиц.

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений [1, с.376].

8. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов — ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им и этих

ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей конкурентоспособности.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

И четвертая группа — показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена [40, с. 147].

Данные методы являются самыми распространенными инструментами анализа конкурентоспособности предприятия. Применение одного из них позволит получить адекватную оценку состояния конкурентоспособности организации.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности организации.

Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО «ТВОЕ»

2.1 Общая характеристика компании

ТВОЕ – российский бренд, специализирующийся на производстве мужской и женской повседневной, домашней и спортивной одежды. Марка также выпускает аксессуары, нижнее белье, чулочно-носочные изделия и обувь. Бренд относится к сегменту масс-маркет.

На 2014 год марка входит в состав российского холдинга «Русский трикотаж». Генеральным менеджером «ТВОЕ» является Дэвид Вилкинсон. Коллекции для бренда разрабатывают Карина Кино и Настя Маккей. С «ТВОЕ» также сотрудничают итальянские дизайнеры-консультанты.

Магазин «ТВОЕ», расположенный в ТЦ «Русь на Волге» г. Тольятти является розничным торговым предприятием с широким ассортиментом продукции.

Продукцию, реализуемую магазином «ТВОЕ» можно разбить на следующие ассортиментные группы:

- повседневная одежда;
- одежда для дома и спорта;
- нижнее белье;
- чулочно-носочные изделия;
- обувь (угги, кеды, балетки, сланцы);
- аксессуары;
- вещи из коллекций.

Помимо розничной продажи товаров магазин предлагает покупателям широкий спектр услуг:

- обмен – возврат (в течение 30 календарных дней с момента приобретения товара);
- спецзаказ (на вещи с витрины, вещей с поставки, спецзаказ обуви);

- резервирование вещей;
- подарочные карты (номиналом 1500, 3000, 4000 руб.);
- услуги мастера по ремонту/пошиву одежды;
- рассмотрение жалоб.

В конце каждого сезона (два раза в год) в магазине проводится распродажа товаров. В этот период скидки на весь ассортимент достигают 70 %.

Ассортимент магазина рассчитан на людей в возрасте от 16 +, стремящихся к удобной яркой и модной одежде.

Обновление и пополнение товаров в магазине происходит два раза в неделю.

Общая площадь магазина составляет 80 кв.м.

Удачное расположение магазина (ТЦ «Русь на Волге»), удобный график работы, широкий ассортимент, постоянное обновление товаров, большие скидки, всевозможные услуги позволяет охватить широкий спектр покупателей, проживающих во всех районах города.

Одной из главных задач магазина «ТВОЕ» является скорейшее продвижение товара с момента его поступления покупателю. Достижению этой задачи способствует ряд функций, непрерывно выполняемых магазином, а именно:

- обеспечение достаточной глубины и широты ассортимента товаров и услуг;
- изучение покупательского спроса на товары;
- обеспечение высокой культуры обслуживания покупателей;
- прием и разбор поставок товаров;
- дополнительный заказ товаров;
- визуальный мерчендайзинг.

Дирекция магазина представлена в лице менеджера. Он самостоятельно решает основные вопросы деятельности предприятия, имеет право подписывать официальные документы, осуществляет прием и увольнение работников.

Главный бухгалтер (старший кассир) ведет бухгалтерский учет деятельности магазина, рассчитывает заработную плату, составляет бухгалтерские отчеты. В магазине работают пять продавцов-консультантов, два продавца – кассира, один старший кассир, один старший продавец. Общая численность персонала составляет 10 человек.

Оплата труда руководителей и других категорий работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности магазина.

Организационная структура магазина ТВОЕ представлена на рис.2.1:

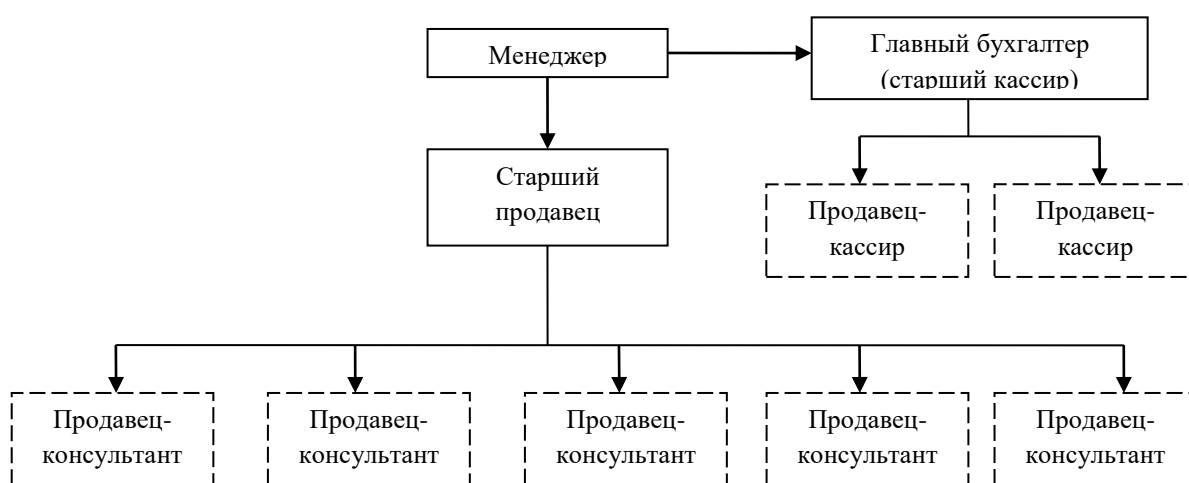


Рисунок 2.1 - Организационная структура магазина ТВОЕ

Организационная структура управления магазина ТВОЕ является функциональной.

Функциональные обязанности административного персонала магазина ТВОЕ представлены в табл. 2.1:

Таблица 2.1 – Функциональные обязанности административного персонала магазина ТВОЕ

Должность	Обязанности
1	2
Менеджер магазина	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечивает соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, противопожарных правилах и других нормативных документах; - подписание официальных документов; - организация бесперебойной работы магазина; - осуществление контроля за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов; - принятие решений о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового предприятия; - применение мер поощрения отличившихся работников, наложение взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины. - организация труда, трудовой дисциплины, системы мотивирования и стимулирования сотрудников, поддержание необходимых условий труда.
Старший продавец	<ul style="list-style-type: none"> - создание надлежащих условий торгового обслуживания, а также возможность правильного выбора товаров покупателями; - осуществление работы по организации эффективного и культурного обслуживания покупателей, созданию для них комфортных условий, контроль за соблюдением правил торговли; - консультация покупателей по вопросам, касающимся оказываемых услуг; - рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием покупателей, проводит необходимые организационно-технические мероприятия; - информирует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании покупателей, принимаемых мерах по их ликвидации;
Главный бухгалтер (старший кассир)	<ul style="list-style-type: none"> - Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности; - ежедневно формирует кассовые отчеты в программе «1С:Предприятие»; - проверяет содержание и правильность заполнения отчетов продавцов-кассиров; - ведение расчетов по заработной плате; - следит за сохранностью документов бухгалтерского учета и за организацией хранения документов бухгалтерского учета.

В обязанности продавцов входит консультирование и непосредственно продажа одежды покупателям.

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности за 2015-2017 гг.

Для анализа экономических результатов и эффективности работы магазина детально рассмотрим важные составляющие показатели, представленные в табл. 2.2:

Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели деятельности за 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Темп роста, %, 2017 к	
				2015	2016
1	2	3	4	5	6
1.Розничничный товарооборот, тыс. руб.	33802,00	35747,67	37086,40	109,72	103,74
2.Себестоимость, тыс. руб.	28415,47	29685,14	30658,47	107,89	103,28
3. Валовый доход, тыс. руб.	5386,53	6062,53	6427,93	119,33	106,03
4. Уровень валового дохода, тыс. руб.	15,94	16,96	17,33	108,77	102,20
5. Численность персонала:					
- всего работающих	10	10	10	100,00	100,00
- торгово-оперативных работников	7	7	7	100,00	100,00
- продавцов	5	5	5	100,00	100,00
6. Выработка, тыс. руб.:					
- на 1 работающего	3380,20	3574,77	3708,64	109,72	103,74
- на 1 торгово-оперативного работника	4828,86	5106,81	5298,06	109,72	103,74
- на 1 продавца	6760,40	7149,53	7417,28	109,72	103,74
7. Фонд оплаты труда работников, тыс. руб.:					
- всего работающих	1920,00	2040,00	2100,00	109,38	102,94
- торгово-оперативных работников	1008,00	1092,00	1134,00	112,50	103,85
- продавцов	600,00	660,00	690,00	115,00	104,55
8.Среднегодовая заработная плата:					
-1 работающего	192,00	204,00	210,00	109,38	102,94
-1 торгово-оперативного работника	144,00	156,00	162,00	112,50	103,85
-1 продавца	120,00	132,00	138,00	115,00	104,55
9.Издержки обращения, тыс.руб.	3000,00	3265,82	3306,07	110,20	101,23
10.Издержкоотдача, тыс.руб.	11,27	10,95	11,22	99,56	102,47

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6
11.Уровень издержек обращения, %	8,88	9,14	8,91	-	-
12.Прибыль от продаж, тыс. руб.	2386,53	2796,71	3121,86	130,81	111,63
12.1 Налог на прибыль (20%), тыс. руб.	477,31	559,34	624,37	130,81	111,63
12.2 Чистая прибыль, тыс. руб.	1909,22	2237,37	2497,49	130,81	111,63
13.Рентабельность продаж, %	7,06	7,82	8,42	-	-
14. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста средней зарботной платы				1,003	1,008

Анализируя приведённые в таблице 2 данные, можно сделать следующие выводы:

1) В целом за 3 года розничный товароборот увеличивался на 9,72%, валовой доход также увеличился на 19,33%;

2) Численность магазина ТВОЕ за 3 года не изменилась. Выработка на 1 работающего увеличилась и составила: 3380,20 тыс. руб. в 2015 году против 3708,64 тыс. руб. в 2017 году (изменение составило 328,44 тыс. руб.);

3) Также увеличился и фонд оплаты труда работников. За 3 года фонд увеличился на 9,38%;

4) В результате увеличения товарооборота увеличились и издержки обращения. В 2017 году издержки составили 107,37% уровня 2015 года.

5) Финансовый результат – самый важный показатель при оценке деятельности любого предприятия. Прибыль от продаж в магазине ТВОЕ в 2015 году составила 2386,53 тыс. руб., в 2016 году 3001,09 тыс. руб. и в 2017 году 3327,17 тыс. руб. Наблюдается положительная тенденция роста прибыли (рост составил 940,64 тыс. руб., выросла на 39,41%);

6) Рентабельность продаж - относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности

использования материальных, трудовых и денежных ресурсов. Положительным является факт ее повышения (на 1,91%).

7) На основании данных производительности труда и заработной платы высчитывается коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы. На данном предприятии коэффициент составил 1,003 и 1,008. Это свидетельствует об относительном перераспределении заработной платы.

2.3 Анализ ассортиментных групп

Как было указано в параграфе 1, магазин ТВОЕ занимается реализацией модной одежды.

Данные об ассортименте реализуемых товаров в магазине ТВОЕ представлены в табл. 2.3:

Таблица 2.3 - Структура товарооборота магазина ТВОЕ

Товарная группа	Факт за 2016 год, тыс. руб.	Отчетный год (2017), тыс.руб.			Темп роста, %
		План	Факт	% выполнения плана	
1	2	3	4	5	6
1. Повседневная одежда	8377,00	8456,40	8451,40	99,94	0,89
2. Одежда для дома и спорта	7184,00	7500,00	7439,00	99,19	3,55
3. Вещи из коллекций;	6565,21	7183,00	7181,00	99,97	9,38
4. Чулочно-носочные изделия;	5582,00	5600,00	5574,00	99,54	-0,14
5. Нижнее белье	3266,00	3495,00	3500,00	100,14	7,16
6. Обувь;	2711,00	2720,00	2645,00	97,24	-2,43
7. Аксессуары;	2062,46	2200,00	2296,00	104,36	11,32
Итого:	35747,67	37154,40	37086,40	99,82	3,74

Для более наглядной демонстрации наиболее продаваемых товаров, необходимо представить диаграмму с положительной динамикой реализации товаров, представленных в ТВОЕ (рис. 2.2).

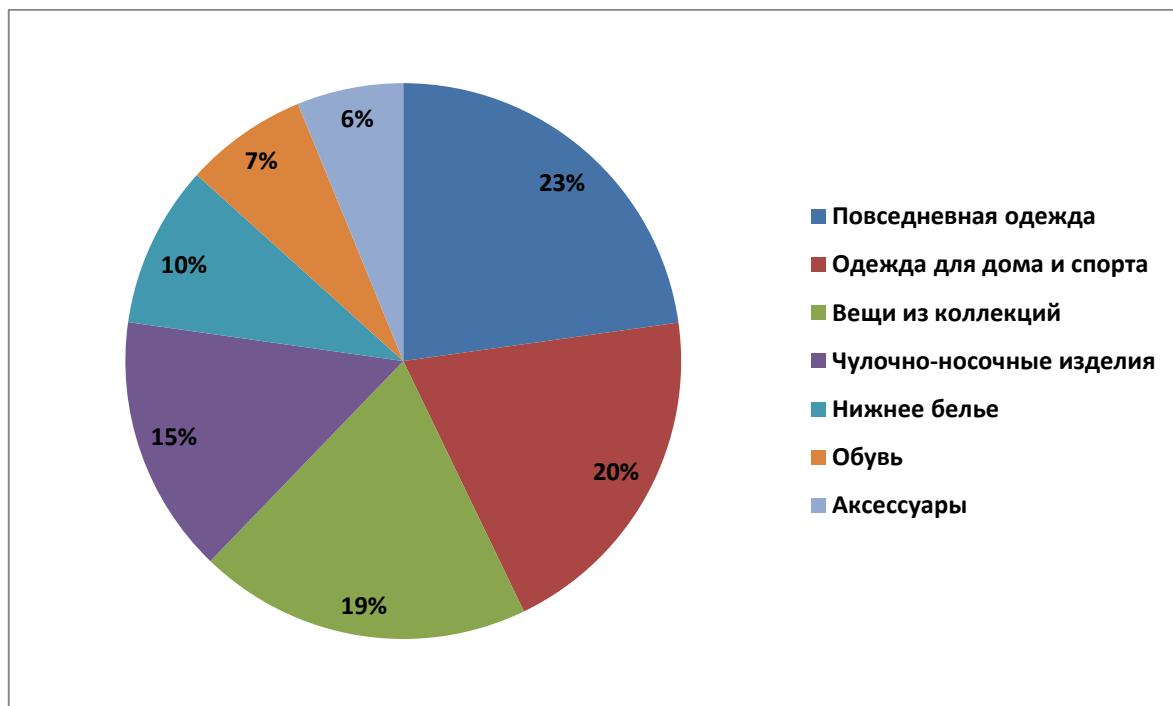


Рисунок 2.2 – Структура выручки за 2017 год по ассортиментным группам

Анализируя данные табл. 2.3 и рис. 2.2, можно сделать следующие выводы, что наиболее весомой товарной группой в общем объеме продаж является группа «Повседневная одежда», выручка от реализации данной группы составила 8377,00 тыс. руб. в 2016 году и 8451 тыс. руб. в отчётном. Однако, можно отметить, что фактическая сумма реализации продукции не смогла превысить плановую и составила на 0,06% меньше. Наименее прибыльной товарной группой является группа «Аксессуары» (2062,00 тыс. руб. в 2016 и 2296 тыс. руб. в 2017), причиной чего явилось достаточно высокая цена на товары данной группы.

2.4 Характеристика хозяйственных связей с покупателями

Для описания хозяйственных связей с покупателями, необходимо провести оценку степени развития клиентской базы и уровня удовлетворения спроса на товары, реализуемые магазином ТВОЕ.

Для исследования степени развитости клиентской базы, проанализируем розничный товарооборот, численность обслуживаемого населения и процент охвата покупательских фондов. Результаты анализа представлены в табл. 2.4.

Подводя итог данным табл. 2.4, можно сделать выводы, что повышение товарооборота на 9,72% может быть связано как с увеличением численности обслуживаемого населения на 1,56%, так и за счет довольно масштабного увеличения покупательских фондов населения (+ 26,79%). Однако, процент охвата покупательских фондов за 3 исследуемых года уменьшился на 13,47%, что свидетельствует о том, что магазин ТВОЕ в должной степени не охватил покупательские фонды г. Тольятти, и, как следствие, не обеспечило себе дополнительный прирост средств к товарообороту.

Таблица 2.4 - Расчёт степени развития клиентской базы за 2015-2017 гг.

Показатели	Величина			Темп роста, %, 2017 к	
	2015	2016	2017	2015	2016
1	2	3	4	5	6
1. Розничный товарооборот, тыс. руб.;	33802,00	35747,67	37086,40	109,72	103,74
2. Численность обслуживаемого населения, чел.	332990	336170	338195	101,56	100,60
3. Покупательские фонды населения, тыс. руб.;	62735,32	70192,30	79543,46	126,79	113,32
4. Товарооборот в расчете на одного человека;	0,10	0,11	0,11	110,00	100,00
5. Процент охвата покупательских фондов, %;	53,88	50,93	46,62	86,53	91,54

В целом, можно судить, что степень развитости клиентской базы в магазине ТВОЕ довольно высока, однако, существуют явные недостатки и проблемы, которые нуждаются в разрешении.

Далее, необходимо проанализировать уровень удовлетворенности спроса в магазине ТВОЕ за 2017 год. Для этого было проведено маркетинговое исследование (см. приложение 3), связанное с опросом потребителей магазина ТВОЕ. По результатам этого исследования были сделаны необходимые выводы и на основе этих выводов рассчитаны показатели, влияющие на удовлетворенность спросом в магазине ТВОЕ. Исходные данные, уже известные, представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ уровня удовлетворенности спроса в 2015 году

Показатель	Единица измерения	Величина	Источник информации
1	2	3	4
1.Розничный товарооборот;	Тыс.руб.	37086,40	Таблица 2.2
2.Статистика продаж;	Единицы	15184	Оперативные данные магазина
3.Средний объем продаж разовой покупки;	Тыс.руб.	2,44	Расчет
4.Клиентская база за вычетом случайных клиентов	Чел.	338195	Оперативные данные магазина

В результате маркетингового исследования было опрошено 100 покупателей магазина ТВОЕ. Проанализировав результаты исследования, можно сказать, что 34,12% респондентов вынуждены совершать покупки в магазинах конкурентов из-за отсутствия необходимых товаров в момент покупки, при этом 14,98% сталкиваются с такой проблемой раз в месяц, 28,69%- раз в квартал, 31,45%- раз в полгода, 23,02% - реже 1 раза в год.

Причиной ухода из магазина для 21,00% опрошенных является сомнения в качестве по 20% пунктов наиболее востребованных товаров, вследствие чего покупатели приобретают товары у конкурентов в среднем 2 раза в год.

15% респондентов отметили, что предлагаемый ассортимент недостаточно широкий, что является причиной обращения в другие магазины приблизительно 4 раза в течении года. 19% опрошенных не удовлетворены ценой по 12% позиций. Доля данных товаров в покупке в среднем составляет 13%.

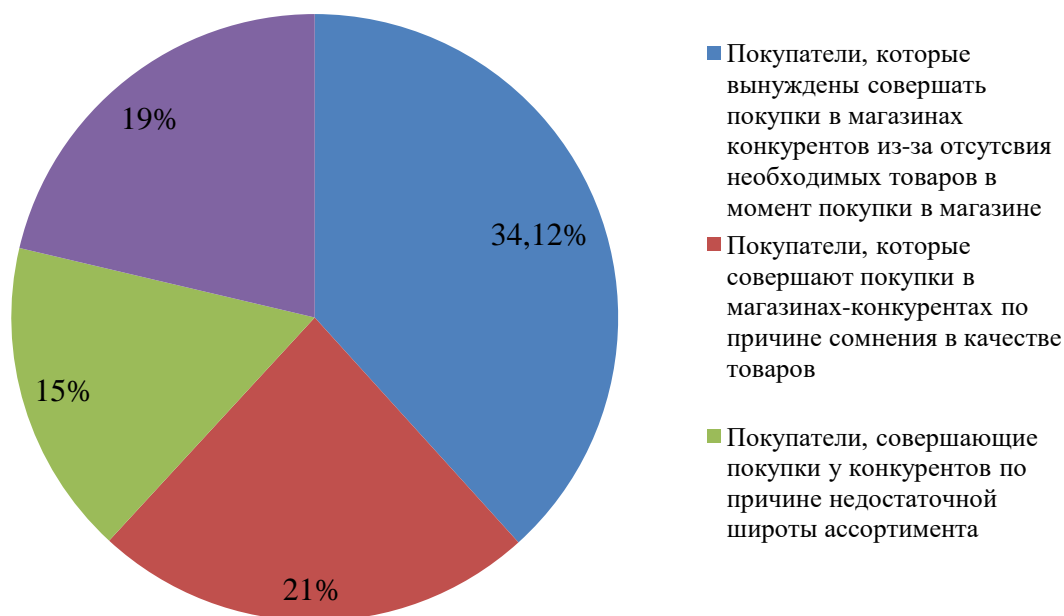


Рисунок 2.3 - Результаты маркетингового исследования, проводимого в магазине ТВОЕ

На основе всех полученных и имеющихся данных определим уровень удовлетворенности спросом на товары, реализуемые магазином ТВОЕ за 2017 год.

Результаты представлены в табл. 2.6:

Таблица 2.6 - Определение уровня удовлетворенности спроса в 2017 году

Показатель	Формула	Расчет
1	2	3
1.Среднее количество отказов, заканчивающихся приобретением товаров в других магазинах, приходящихся на всю клиентскую базу за вычетом случайных клиентов	$Ком.ср. = Усо \times \frac{\sum ПW}{\sum W},$ <p>Усо- удельный вес случаев отказа, заканчивающихся приобретением товаров в других магазинах; П- частота случаев отказа приобретения требуемого товара, ед.; W-доля клиентов с данной проблемой, коэф.;</p>	$Котср=0,3412*(12*0,1498)+(4*0,2869)+(2*0,3145)+(1*0,2302)/1=2,09$
2.Объем неудовлетворенного спроса в результате отсутствия требуемого товара, тыс.руб.;	$Vooc = Комср \times Vr \times Bк,$ <p>Vr- средний объем разовой покупки, тыс.руб.;</p> <p>Bк- клиентская база за вычетом случайных клиентов;</p>	$Vocp=1,09*2,44*338,195=899,46$
3.Объем упущенной выгоды вследствие неудовлетворенности ассортиментом;	$Vaac = Bк \times Уacc \times Vr \times Kacc,$ <p>Уacc- удельный вес респондентов неудовлетворенных ассортиментом; Kacc- количество покупок товара, отсутствующих у данного предприятия.</p>	$Vacc=338,195*0,15*2,44*4=495,12$
4.Объем упущенной выгоды вследствие неудовлетворенности качеством	$Vкка = Укач \times Bк \times Птнк \times Vr \times Kк,$ <p>Укач- удельный вес респондентов неудовлетворенных качеством продукции; Птнк – доля позиций в ассортименте, по которым клиенты не удовлетворены качеством; Kк- количество товара, по которым есть замечания относительно качества.</p>	$Vкач=0,2*338,195*0,2*2,44*2=66,02$
5.Объем упущенной выгоды вследствие неудовлетворенности ценой	$Vц = Bк \times Уц \times Птнк \times Vr \times Kк, Уц-$ <p>удельный вес респондентов неудовлетворенных ценой продукции;</p>	$Vц=338195*0,19*0,12*2,44*0,13=2,46$
6.Величина неудовлетворенного спроса	$Cн = Vooc + Vaac + Vкка + Vц$	$Cн=899,46+495,12+66,02+2,46=1463,06$
7.Уровень удовлетворенности спроса на товары	$Ус = \frac{Tф}{Tф + Cн} \times 100\%,$ <p>Tф – товарооборот фактический;</p>	$Ус=37086,40/37086,40+1463,06*100%=96,20\%$

Таким образом, можно сделать вывод, что уровень удовлетворенности спроса в магазине ТВОЕ довольно высокий (96,20%), что свидетельствует о хорошей организации продаж на данной предприятии и его высокой конкурентоспособности.

2.5 Анализ конкурентной среды

Для успешной работы магазина, для повышения рентабельности его деятельности и расширения клиентской базы необходимо, чтобы предприятие было конкурентоспособным. Для поддержания высокого уровня конкурентоспособности, предприятие должно отвечать всем необходимым требованиям в области цены, качества и обслуживания в условиях современной торговли.

Но для определения уровня конкурентоспособности магазина и выявления сильных и слабых сторон, необходимо выявить основных конкурентов, узнать их основные преимущества и основные недостатки.

Для выявления основных конкурентов магазина ТВОЕ, необходимо построить карту стратегических групп, которая позволит сравнить рыночные позиции магазина, объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов.

В начале анализа, необходимо выбрать две отличительные конкурентные характеристики, по которым будет строиться карта стратегических групп: это количество квадратных метров торговой площади и средняя цена продукции.

Известно, что торговая площадь магазина ТВОЕ составляет 60 кв.м., а средняя стоимость одной единицы продукции с учетом обуви и аксессуаров составляет 1.5 тыс. руб.

Затем необходимо систематизировать исходные данные, собранные о магазинах, торгующих одеждой в ТРК «Русь на Волге», в таблицу, с помощью которой будет построена карта стратегических групп для магазина ТВОЕ.

Исходные данные для построения карты стратегических групп представлены в табл. 2.7:

Таблица 2.7 - Исходные данные для построения карты стратегических групп

№	Наименование магазина	Общая площадь торговой площади, кв. м	Средняя стоимость единицы продукции, тыс. руб.
1	2	3	4
1	5 карманов	65	4,50
2	5 квадратов	35	3,25
3	Alyans	32	4,00
4	Befree	36	2,00
5	Bessini	40	5,00
6	BGM	60	5,17
7	Concept Club	41	1.46
8	Evona	32	5.64
9	Forza Viva	68	6.37
10	Glance	49	4.61
11	Gloria Jeans	85	2.98
12	INCITY	92	3,00
13	MANGO	90	6.20
14	Savage	60	5.90
15	Zarina	55	4.00
16	Serginetti	63	3.50
17	Tom Farr	61	3.26
18	Zolla	90	3.00
19	SisLine	62	6.00
20	Planet M	95	7.25

Основываясь на исходных данных, которые были собраны об основных магазинах, торгующих женской одеждой в ТРЦ «Русь на Волге», необходимо построить карту стратегических групп, на которой наглядно будут представлены основных конкуренты магазина ТВОЕ.

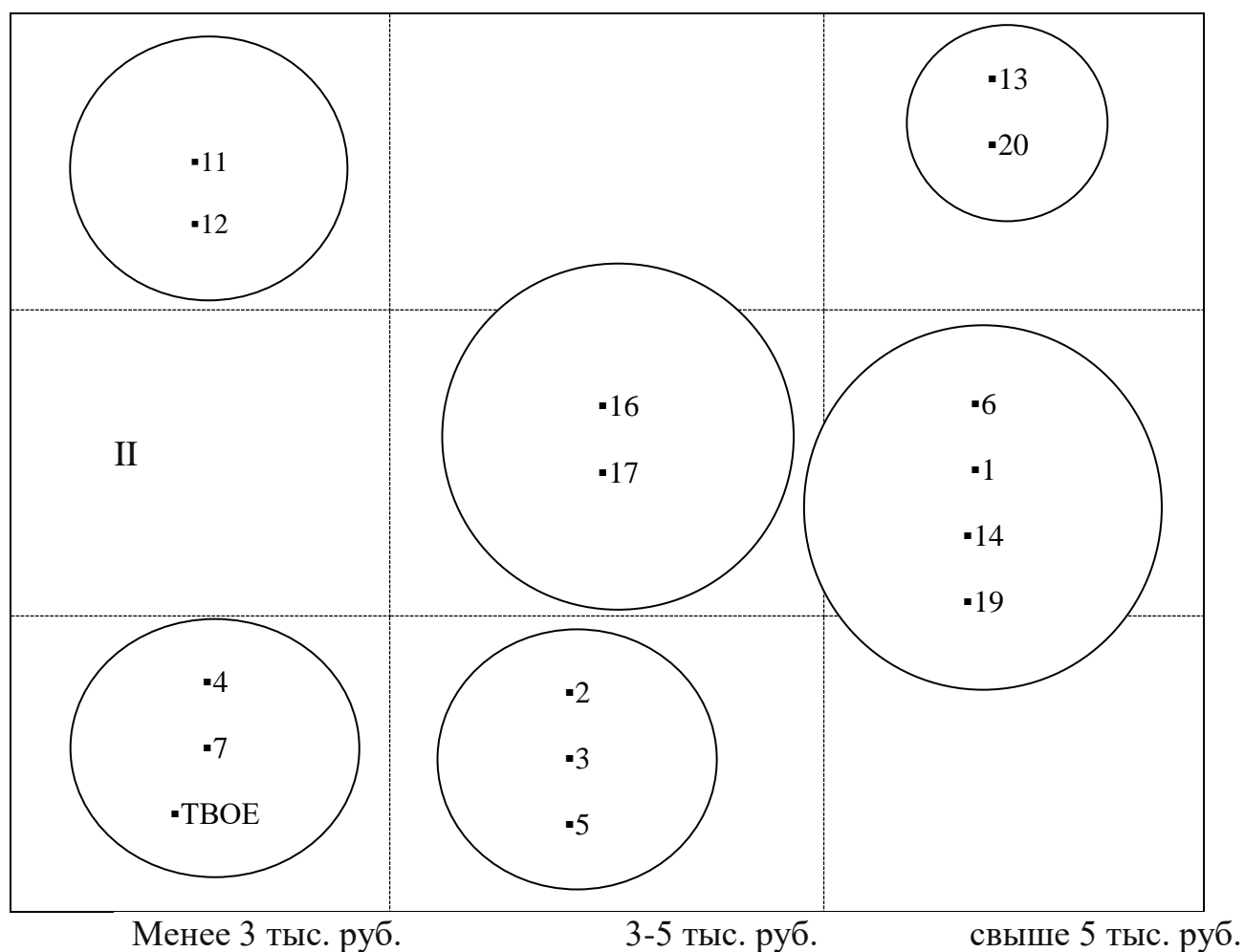
Для ее построения были выбраны две основных характеристики:

- количество квадратных метров торговой площади;
- средняя цена одной единицы продукции.

Карта стратегических групп представлена на рис. 4:

Анализируя рис. 2.4, необходимо отметить, что в результате построения карты стратегических групп для магазина ТВОЕ, было выделено 6 основных групп. Самыми насыщенными из них оказались группы, где площадь магазина

не превышает 60 кв.м, а средняя цена за единицу продукции варьируется 3-5 тыс. руб. (6 магазинов торгового центра), а также, магазины, где площадь магазина варьируется от 60-80 кв.м, однако средняя цена за единицу продукции составила выше 5,00 тыс. руб. (5 магазинов торгового центра). Что касается магазина ТВОЕ, то тут необходимо отметить, что для него обозначились 2 основных конкурента, ими являются магазин Befree (площадь магазина 36 кв.м, средняя цена за единицу продукции 2 тыс. руб.) и магазин Concept Club (площадь магазина 41 кв.м, средняя цена за единицу продукции 1.46 тыс. руб.). Для выявления уровня своей конкурентоспособности по сравнению с двумя выше обозначенными магазинами, необходимо провести более тщательное исследование по методу средневзвешенных оценок.



I- свыше 80 кв.м.; II- 60-80 кв.м.; III- до 60 кв. м.

Рисунок 2.4 - Карта стратегических групп для магазина ТВОЕ

В начале анализа уровня конкурентоспособности магазина ТВОЕ в сравнении с основными конкурентами, необходимо принять условное обозначение, где конкурент А- магазин Befree, а конкурент В – магазин Concept Club. Данные необходимые для анализа представлены в Таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Анализ конкурентоспособности магазина ТВОЕ

Критерии конкурентоспособности	Важность	Сравниваемые варианты			Уровень конкурентоспособности с учётом важности		
		ТВОЕ	Befree	Concept Club	ТВОЕ	Befree	Concept Club
1	2	3	4	5	6	7	8
Товар:	0,21	35	1	29	-	-	-
1. Широта и глубина ассортимента;	0,02	3	2	1	0,06	0,04	0,02
2. Качество товара и поставщиков;	0,02	3	2	2	0,06	0,04	0,04
3. Престиж торговых марок;	0,01	3	2	1	0,03	0,02	0,01
4. Удобство в управлении;	0,01	1	3	2	0,01	0,03	0,02
5. Универсальность;	0,01	1	2	2	0,01	0,02	0,02
6. Многовариантность использования;	0,01	2	1	3	0,02	0,01	0,03
7. Габариты;	0,01	3	2	1	0,03	0,02	0,01
8. Право замены товара;	0,01	3	2	3	0,03	0,02	0,03
9. Ремонтопригодность;	0,02	2	3	2	0,04	0,06	0,04
10. Срок службы;	0,02	2	2	3	0,04	0,04	0,06
11. Гарантии;	0,01	3	2	1	0,03	0,02	0,01
12. Защищённость патентами;	0,02	2	3	2	0,04	0,06	0,04
13. Уровень предпринимательской подготовки товаров;	0,02	3	3	2	0,06	0,06	0,04
14. Уровень дополнительных услуг;	0,01	2	1	1	0,02	0,01	0,01
15. Уровень ремонтного обслуживания;	0,01	2	1	3	0,02	0,01	0,03
Цена:	0,19	8	7	11	-	-	-
1. Уровень цен;	0,07	2	1	3	0,14	0,07	0,21
2. Гибкость ценовой политики;	0,05	2	2	3	0,1	0,1	0,15
3. Условия и порядок расчётов:							
– Наличие кредита и условия его предложения;	0,04	1	1	2	0,04	0,04	0,08
– Наличие дисконтных карт	0,03	3	3	3	0,09	0,09	0,09

Продолжение таблицы 2.8

Продажа (сбыт):	0,22	20	17	17	-	-	-
1.Формы сбыта:							
– Прямая доставка;	0,03	2	3	2	0,06	0,09	0,06
– Торговые представительства;	0,02	3	2	1	0,06	0,04	0,02
– Производитель;	0,02	2	2	2	0,04	0,04	0,04
– Оптовые посредники;	0,03	3	3	1	0,09	0,09	0,03
2.Эффективность:							
– Размещение складских помещений;	0,02	2	2	1	0,04	0,04	0,02
1	2	3	4	5	6	7	8
– Системы контроля запасов;	0,02	3	2	3	0,06	0,04	0,06
– Система транспортировки;	0,02	3	3	3	0,06	0,06	0,06
3. Уровень квалификации сбытового персонала;	0,03	2	2	2	0,06	0,06	0,06
4. Использование инструментов прямого маркетинга;	0,03	0	0	3	0,00	0,00	0,09
Продвижение:	0,38	29	25	28	-	-	-
1. Используемые виды и средства рекламы;	0,07	2	2	3	0,14	0,14	0,21
2.Частота и периодичность обращений:							
– К покупателям;	0,03	3	3	2	0,09	0,09	0,06
– К посредникам;	0,02	2	1	1	0,04	0,02	0,02
3.Методы стимулирования сбыта:							
– Стимулы для потребителей;	0,04	3	2	2	0,12	0,08	0,08
– Демонстрационная торговля;	0,02	3	3	0	0,06	0,06	0,02
– Показ образцов товаров;	0,03	2	2	2	0,06	0,06	0,06
– Обучение и мотивация персонала сбытовых служб;	0,02	0	1	3	0,00	0,02	0,06
4.Продвижение товаров по каналам торговли:							
– Демонстрация товаров;	0,03	3	2	1	0,09	0,06	0,03
– Показ образцов товаров;	0,03	2	2	2	0,06	0,06	0,06
– Обучение и мотивация персонала сбытовых служб;	0,02	0	1	3	0,00	0,02	0,06
4.Продвижение товаров по каналам торговли:							
– Демонстрация товаров;	0,03	3	2	1	0,09	0,06	0,03

Окончание таблицы 2.8

– Продажа на конкурентной основе;	0,03	1	2	2	0,03	0,06	0,06
– Премии торговым посредникам;	0,02	2	2	2	0,04	0,04	0,04
– Купоны;	0,02	1	1	2	0,02	0,02	0,04
– Рекомендации по использованию;	0,01	2	0	3	0,02	0,02	0,03
5. Использование телевизионного маркетинга;	0,02	2	1	0	0,04	0,02	0,06
6. Мероприятия по связям с общественностью;	0,02	3	1	1	0,06	0,02	0,02
Общий итог:	1	98	84	85	2,3	1,98	2,17

После того, как всем критериям была присвоена степень важности, дана балльная оценка и посчитан уровень конкурентоспособности с учетом важности каждого критерия, необходимо выделить наиболее значимые критерии для предприятия и построить многоугольник конкурентоспособности, представленный на рис. 2.5:

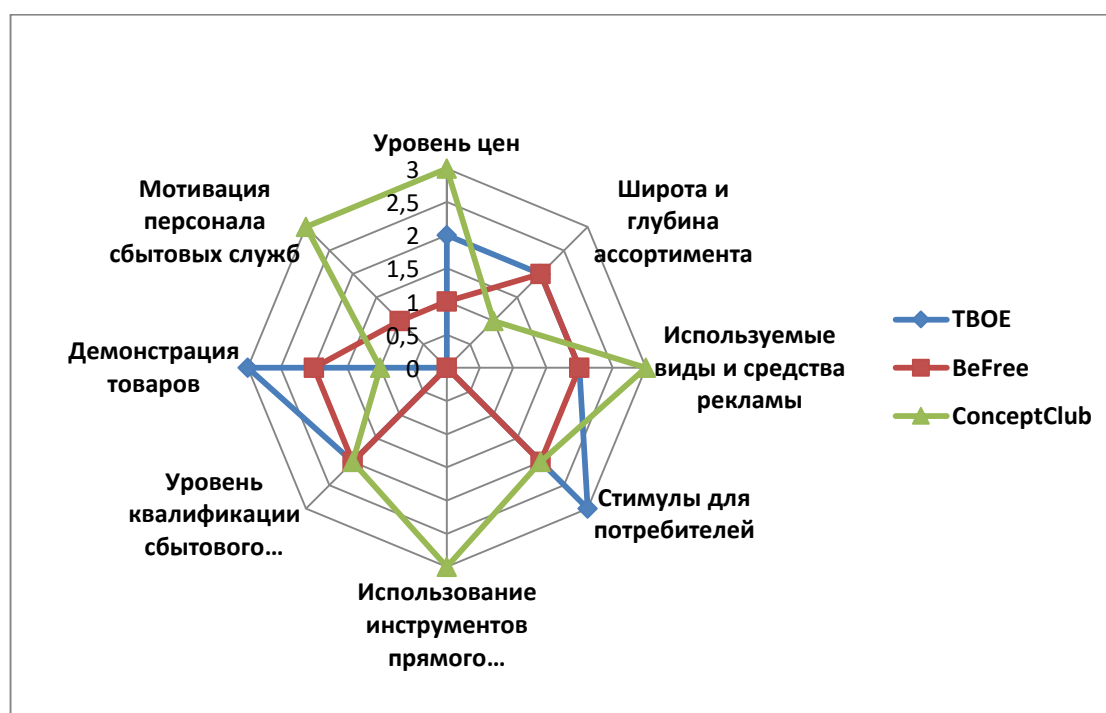


Рисунок 2.5 – Многоугольник конкурентоспособности организации

В результате сравнения трёх предприятий по наиболее важным критериям можно сделать выводы, что наиболее конкурентоспособным является магазин TBOE, так как он занимает наибольшее количество

лидирующих позиций (уровень цен, используемые виды и средства рекламы и демонстрация товаров) и его конкурентоспособность оценивается в 16 баллов. Главным конкурентом для нашего предприятия является конкурент Б (магазин «ConceptClub»), он занимает 2 позиции, оценённые в 3 балла и 3, оценённые в 2 балла. Общим итогом конкурентоспособности предприятия Б является 15 баллов. Наименее конкурентоспособным является предприятие А (магазин «BeFree»), так как оно не занимает ни одной лидирующей позиции и общий итог конкурентоспособности этой организации составил 12 баллов.

Исходя из анализа конкурентоспособности магазина ТВОЕ, можно выделить две проблемы на данном предприятии, оцененных в 0 баллов, а именно:

- отсутствие использования на предприятии инструментов прямого маркетинга;
- неудовлетворенность сбытового персонала действующей системой материальной мотивацией труда в магазине.

2.6 Ключевые показатели эффективности салона

1. Выручка. Выручка напрямую влияет на прибыль розничной точки. Поэтому это самый основной показатель для любого магазина, на который влияют два других важных показателя. Это количество чеков и средний чек. Это качественные показатели, на которые влияют драйверы роста. Важно работать над их увеличением, но для этого нужно понимать, как работает каждая составляющая этого показателя.

2. Количество чеков. На этот показатель влияют два других качественных показателя – это трафик и конверсия.

3. Трафик. Очень важно, сколько людей ежедневно посещает магазин. Нужно, чтобы трафик был как можно больше и как можно качественнее.

Качество трафика зависит от того, сколько в нем целевых посетителей именно для конкретного магазина.

4. Конверсия. Под этим термином подразумевается соотношение посетителей вашего магазина и покупателей. Очень важно, чтобы клиент нашел то, что ему нужно. Если клиент найдет то, что ему нужно и цена его устроит, то это повысит количество покупок.

Как расположены и оформлены витрины, как выставлен товар на полках, а также другие факторы могут повлиять на решение человека сделать покупку. Главное, чтобы покупателю было легко найти нужный товар.

Во время проведения различных промо-акций этот показатель также имеет тенденцию к увеличению.

5. Средний чек. Два качественных показателя определяют цифру среднего чека. Это количество позиций в чеке и средняя стоимость товара. Разберем их подробнее.

6. Количество товаров в чеке. Этот драйвер очень зависит от квалификации продавца: умения вступить в диалог, выявить потребности, провести презентацию товара и закрыть сделку. Далее нужно сделать связанные продажи. Предложить сопутствующие товары или услуги к проданному продукту. Тогда количество позиций в чеке будет больше одной, соответственно возрастет и сумма чека.

Второй важный драйвер в этом показателе, это грамотный мерчендайзинг в магазине, и в частности выкладка товара.

7. Средняя стоимость товара. Чем более дорогие товары будут предлагать и продавать продавцы, тем сумма среднего чека будет лучше. Для этого они должны уметь это делать и хотеть, то есть замотивированы на продажи «дорогостоя».

8. Оборот на посетителя. Этот показатель удобен, когда имеется сеть магазинов. С помощью него можно высчитать конверсию посетителей. То есть, сколько в среднем денег оставляет в магазине один посетитель. Это выручка магазина, деленная на количество зашедших в магазин посетителей.

Таким образом, для того, чтобы повысить конкурентоспособность салона ТВОЕ, необходимо разработать комплексный план мероприятий, который будет оказывать воздействие на все восемь показателей эффективности. В качестве одного из масштабных мероприятий предлагается повысить вовлеченность аудитории социальных сетей на страницы салона.

Глава 3 Разработка экономико-организационных мер по повышению конкурентоспособности ООО «ТВОЕ»

3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности салона одежды ТВОЕ

На основании выводов, сделанных во второй главе выпускной квалификационной работы необходимо разработать и внедрить рекомендации, направленные на комплекс маркетинга, включающий популяризацию и продвижение бренда.

Для этого можно предложить несколько направлений:

1. Регулярно приглашать различных стилистов на несколько часов работы в салон в выходные дни. Современная мода приветствует смешение нескольких стилей, спортивного и классического, поэтому работа стилиста в магазине позволит покупателю по-новому взглянуть на некоторые вещи. При этом, освещать подбор моделей для покупателей в прямых эфирах в социальных сетях. Существует определенная категория покупателей, правильнее сказать покупательниц, которые испытывают затруднения с подбором одежды для себя. Именно этот сегмент потребителей является и самым «благодарным» покупателем, поскольку при полном удовлетворении своей покупкой, такая дама будет приходить в магазин снова и снова. Приглашение стилиста имеет смысл осуществлять в выходные дни, в самое популярное время, с 12 до 19 часов. При этом совершенно необязательно приглашать одних и тех же специалистов по стилю, это могут быть профессионалы разного возраста. Это имеет смысл делать, поскольку возраст стилиста накладывает отпечаток на образы, рекомендуемые им. Совершенно очевидно, что стилист в 25 лет скорее всего будет подбирать луки для своих ровесников, а стилист в возрасте 40+ - для представительниц своего поколения. При проведении прямых эфиров в Инстаграме и Вконтакте аудитория,

подписанная на страницы бренда, может в течение 24 часов пересмотреть несколько подборок гардероба. При регулярном приглашении стилистов у потребителей появится ощущение постоянства и желание посетить салон именно в это время. В данном случае, стоимость часа работы стилиста тоже будет не очень высока, поскольку, сотрудничая с таким известным брендом, профессионал завоевывает доверие аудитории и формирует личный бренд.

2. Начать сотрудничество с каким-либо блогером-миллионником, который будет рекламировать одежду магазина на своих страницах, описывая удобство и функционал торговой марки. В данный момент ТВОЕ реализует совместную программу продвижения в сетях новую коллаборацию с блогером-миллионником Ильей Беловым. Коллекция, созданная брендом совместно со скандальным блогером-миллионником Ильей Беловым, во время презентации в оффлайн-магазине марки в Москве была полностью распродана за несколько часов. Несмотря на романтическое название коллекции BELOVME, некоторые модели получились весьма дерзкими. В работе над дизайном принимал непосредственное участие сам блогер Илья Белов, знаменитый своими мемами и видео, которые собирают миллионы просмотров. При этом от идеи до ее воплощения и поступления коллекции в магазины прошло чуть больше месяца. Новую коллекцию оценят как поклонники блогера, так и ценители необычного мерча и смелых образов. В лимитированную линейку вошло всего 5 моделей унисекс — 2 футболки, 2 толстовки-худи и свитшот. Хитом коллекции стали футболки с фотографией блогера в новогодней тематике с надписью: «Полный джинглбелз» (рис.3.1), а также более спокойные модели с принтом — «фирменными фразами» Ильи Белова (рис.3.2).



Рисунок 3.1 – Футболка с фотографией блогера



Рисунок 3.2- Футболка с фирменными фразами Ильи Белова

Цветовая палитра коллекции — черные, белые и красные модели, которые идеально подойдут для создания смелых повседневных образов. Для создания оверсайз моделей худи, толстовок и футболок использовался мягкий трикотаж, а для производства футболок — джерси из 100% хлопка.

3. В Тольятти существует уникальный проект для мальчишек, мечтающих стать футболистами - «Академия футбола имени Юрия

Коноплева», ранее известная в детско-юношеском футболе как СДЮШОР «Крылья Советов». Школа обрела новое название 20 июня 2007 года в память о ее создателе – Юрии Петровиче Коноплеве. С июня 2013 года "Академия футбола имени Юрия Коноплева" развивается при поддержке главы региона.

В Академии живут и обучаются юноши в возрасте от 11 до 17 лет, которые занимаются футболом и используют большое количество как летней, так и теплой спортивной экипировки.

Поэтому можно предложить сотрудничество Академии футбола им. Коноплева, т.е разработать линию одежду специально под воспитанников и тренерского штаба Академии, при этом использовать двойной бренд – Академии и ТВОЕ. При этом стоимость комплекта формы должна быть значительно ниже, чем приобретение такого комплекта просто в одном из магазинов. Академия получает материальную выгоду и постоянного крупнейшего поставщика. ТВОЕ получает распространение и рекламу своего бренда как в России, так и за ее пределами.

В следующем параграфе будет представлен расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Экономическая эффективность будет рассчитываться только для одного салона одежды ТВОЕ на основании данных товарооборота за 2018 год.

Мероприятие № 1 «Приглашение стилистов в выходные дни и праздничные дни».

Затраты на данное мероприятие будут включать стоимость оплаты труда стилистов.

Приглашение стилистов будет проводиться в выходные дни с 12 до 20 часов, т.е. 8 часов в день.

При оплате труда стилиста в 1 тысячу рублей, затраты на мероприятие составят $1*8=8$ тыс.руб. в день. В 2019 году количество выходных дней составит 118 дней. Таким образом, общее количество затрат на стилистов составит $8*118=944$ тыс.руб.

Учитывая, что оплата труда стилистов будет происходить по договорам гражданско-правового характера, необходимо учесть затраты на социальные отчисления в размере 27,1% от суммы оплаты.

Социальные отчисления = $944*0,271=255,8$ тыс.руб.

Для оценки предполагаемого увеличения объема продаж, воспользуемся прогнозом результатов мнения экспертов. Экспертами выступали сотрудники салонов ТВОЕ в Самаре, Ульяновске и Уфе.

Таблица 3.1 - Прогноз результатов мнения экспертов

Показатель	Мнение экспертов										Среднее значение показателя
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Предполагаемый прирост выручки в результате приглашения стилистов	10	15	20	15	10	17	10	12	10	13	13,2

Результаты расчета показателей экономической эффективности мероприятия сведем в таблицу 3.2.

Выручка в 2017 году составила 37086,40 тыс.руб., в том числе выручка в выходные дни составила 20180 тыс.руб, а в выходные и праздничные дни – 16906,4 тыс.руб.

Таблица 3.2 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия №1 «Приглашение стилистов в выходные дни и праздничные дни»

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1.	Товарооборот по розничным ценам, до внедрения мероприятия	тыс. руб.	$T_{обр.ц.1}$	37086,40
2.	Товарооборот по розничным ценам после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$T_{обр.ц.2} = T_{обр.ц.1} * 1,132$	41981,80
3.	Прирост выручки за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	$\Delta B = T_{обр.ц.2} - T_{обр.ц.1}$	4895,4
4.	Затраты связанные с реализацией мероприятия (затраты на стилистов +себестоимость изготовления)	тыс. руб.	З	3929,6

Следует отметить, что увеличение товарооборота за счет выходных и праздничных дней на 13,2%, приведет к росту товарооборота по покупным ценам также на 13,2% после реализации данного мероприятия, то есть с 30658,47 тыс. руб. до 33644,07 тыс. руб. (на 2985,6 тыс. руб.).

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки (дохода) за счет реализации мероприятия (ΔB) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

$$\text{Эф} = \Delta B - З,$$

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

ΔB – прирост выручки за счет реализации мероприятия, руб.;

З – затраты на мероприятие, руб.

$$\text{Эф} = 4895,4 - 4185,46 = 710 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период, необходимый для возврата затрат, связанных с проведением мероприятия за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется делением суммы затрат, связанных с проведением мероприятия на величину притока денежных средств по формуле:

$$T_{ок} = З/\Delta B,$$

Ток = $4185,4 : 4895,4 = 0,85$ года или 312 дней. Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия менее чем за один год от начала его реализации.

Расчет экономической эффективности по мероприятию №2 «Сотрудничество с блогером-миллионником» в данный момент рассчитать представляется затруднительным, поскольку эта рекламная компания осуществляется головным предприятием из Москвы и условия сотрудничества являются коммерческой тайной, не подлежащей разглашению, т.е. невозможно посчитать уровень затрат, связанных с реализацией данного мероприятия. Но результаты продаж совместной коллекции превосходят все ожидания. Прирост товарооборота составил 25% за апрель-май 2019 года по сравнению с аналогичным месяцем 2018 года. Товары из коллекции продаются в течение одного-двух дней.

Проведем расчет экономической эффективности по мероприятию №3 «Производство спортивной формы для Академии им. Коноплева».

В данный момент в Академии обучаются 253 воспитанника, тренерский состав включает 30 тренеров и врачей. Таким образом, необходимо произвести 253 комплекта летней формы (шорты + майка) и 283 комплекта зимней формы (спортивный костюм).

Стоимость комплекта летней формы специально для Академии составит 1300 рублей, в том числе себестоимость изготовления – 1144 руб. Стоимость одного спортивного костюма составит 3400 рублей, в том числе себестоимость производства составит 3060 рублей. Таким образом, прирост выручки составит $1,3 * 253 + 283 * 3,4 = 1291,1$ тыс.руб. Себестоимость составит $1,144 * 253 + 283 * 3,06 = 1155,4$ тыс.руб.

Самым сложным представляется рассчитать прирост выручки в результате повышения узнаваемости бренда, поскольку воспитанники Академии выезжают на групповые турнирные матчи в другие регионы Российской Федерации и за рубеж, а также приглашают иногородних и иностранных спортсменов на домашние матчи.

Сотрудничество таких глобальных компаний, как Nike, Adidas, Reebok с ведущими футбольными командами мира приносят дополнительную выручку этим брендам в размере 200-300% и более, особенно во время проведения Чемпионатов мира и клубных турниров. Поэтому рассчитаем прирост выручки на основе пессимистического прогноза в размере 10%, поскольку провинциальный клуб все-таки не имеет такого охвата деятельности, как сборные стран по футболу.

Прирост выручки в результате реализации данного мероприятия составит $37086 * 0,1 = 3708,6$ тыс.руб., в том числе себестоимость продукции 3041 тыс.руб.

Результаты расчета показателей экономической эффективности мероприятия сведем в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия №3 «Производство спортивной формы для Академии им. Коноплева»

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1.	Товарооборот по розничным ценам, до внедрения мероприятия	тыс. руб.	$T_{обр.ц.1}$	37086,40
2.	Товарооборот по розничным ценам после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$T_{обр.ц.2} = T_{обр.ц.1} + 1291,1 + 3708,6$	42086,1
3.	Прирост выручки за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	$\Delta B = T_{обр.ц.2} - T_{обр.ц.1}$	4999,7
4.	Затраты связанные с проведением мероприятия (себестоимость формы)	тыс. руб.	З	$1155,4 + 3041 = 4196,4$

Годовой экономический эффект от реализации второго мероприятия составит:

$$\text{Эф} = 4999,7 - 4196,4 = 803,3 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия:

Ток = $4196,4/4999,7 = 0,839$ года или 306 дней. Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия менее чем за 1 год от начала его реализации.

Сведем рассчитанные показатели экономической эффективности проектируемых мероприятий в таблицу 3.4

Таблица 3.4 - Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятий

Мероприятия	Затраты, тысяч рублей	Дополнительная выручка, тысяч рублей	Годовой эффект, тысяч рублей	Срок окупаемости мероприятия
Мероприятие № 1 «Приглашение стилистов в выходные дни и праздничные дни».	4185,4	4895,4	710	312 дней
Мероприятие № 3 «Производство спортивной формы для Академии им. Коноплева».	4196,4	4999,7	803,3	305 дней
Итого	8381,4	9895,1	1513,3	

Проанализируем влияние предложенных рекомендаций на основные технико-экономические показатели магазина ТВОЕ. Данные расчеты представлены в табл. 3.5

Таблица 3.5 - Влияние предложенных мероприятий на основные технико-экономические показатели деятельности магазина ТВОЕ

Показатели	2017	Прогнозный год	Изменения (+/-) абсолютные	Изменения +/-, %
1	2	3	4	5
1.Розничничный товароборот, тыс. руб.	37086,40	46981,5	+9895,1	26,6
2.Себестоимость, тыс. руб.	30658,47	37840,4	+7181,93	23,4
3.Валовый доход, тыс. руб.	6427,93	9141,1	+2713,77	42,2
4.Издержки обращения, тыс. руб.	3306,07	4505,47	+1199,4	36,2
5.Прибыль от продаж, тыс. руб.	3121,86	4635,63	+1513,77	48,5
5.1 Налог на прибыль от продаж (20%), тыс. руб.;	624,37	824,0	+199,63	31,9
5.2 Чистая прибыль, тыс. руб.;	2497,49	3811,63	+1314,14	52,6
6.Рентабельность продаж, %	8,14	10,07	+1,93	-

В результате внедрения мероприятий в магазине ТВОЕ, товароборот увеличился на 26,6%. Также, увеличились издержки обращения на 36,2% и прибыль от продаж на 48,5%. Рентабельность продаж выросла на 1,93 пункта, что свидетельствует об эффективности внедрения на предприятии предложенных рекомендаций. Таким образом, сравнительная характеристика показала, что данные рекомендации являются экономически целесообразными и эффективными.

Далее необходимо проанализировать, как внедрение предложенных рекомендаций повлияет на управление конкурентоспособностью магазина ТВОЕ.

Положительные изменения уровня конкурентоспособности магазина ТВОЕ представлены в табл. 3.6:

Таблица 3.6 - Анализ уровня конкурентоспособности магазина ТВОЕ после внедрения предложенных рекомендаций.

Критерии конкурентоспособности	Важность	Сравниваемые варианты		Уровень конкурентоспособности с учётом важности	
		2017 год	Прогнозный год	2017 год	Прогнозный год
1	2	3	4	6	7
Товар:	0,21	35	35	-	-
1.Широта и глубина ассортимента;	0,02	3	4	0,06	0,08
2. Качество товара и поставщиков;	0,02	3	3	0,06	0,06
3. Престиж торговых марок;	0,01	3	3	0,03	0,03
4. Удобство в управлении;	0,01	1	1	0,01	0,01
5. Универсальность;	0,01	1	1	0,01	0,01
6. Многовариантность использования;	0,01	2	2	0,02	0,02
7. Габариты;	0,01	3	3	0,03	0,03
8. Право замены товара;	0,01	3	3	0,03	0,03
9. Ремонтпригодность;	0,02	2	2	0,04	0,04
10. Срок службы;	0,02	2	2	0,04	0,04
11. Гарантии;	0,01	3	3	0,03	0,03
12. Защищённость патентами;	0,02	2	2	0,04	0,04
13. Уровень предпринимательской подготовки товаров;	0,02	3	3	0,06	0,06
14. Уровень дополнительных услуг;	0,01	2	2	0,02	0,02
15. Уровень ремонтного обслуживания;	0,01	2	2	0,02	0,02
Цена:	0,19	8	8	-	-
1.Уровень цен;	0,07	2	2	0,14	0,14
2. Гибкость ценовой политики;	0,05	2	2	0,1	0,1
3.Условия и порядок расчётов:					
– Наличие кредита и условия его предложения;	0,04	1	1	0,04	0,04
– Наличие дисконтных карт	0,03	3	3	0,09	0,09
Продажа (сбыт):	0,22	20	3	-	-
1.Формы сбыта:					
– Прямая доставка;	0,03	2	2	0,06	0,06
– Торговые представительства;	0,02	3	3	0,06	0,06
– Производитель;	0,02	2	2	0,04	0,04
– Оптовые посредники;	0,03	3	3	0,09	0,09

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6
Цена:	0,19	8	8	-	-
1.Уровень цен;	0,07	2	2	0,14	0,14
2. Гибкость ценовой политики;	0,05	2	2	0,1	0,1
3.Условия и порядок расчётов:					
– Наличие кредита и условия его предложения;	0,04	1	1	0,04	0,04
– Наличие дисконтных карт	0,03	3	3	0,09	0,09
Продажа (сбыт):	0,22	20	23	-	-
1.Формы сбыта:					
– Прямая доставка;	0,03	2	2	0,06	0,06
– Торговые представительства;	0,02	3	3	0,06	0,06
– Производитель;	0,02	2	2	0,04	0,04
– Оптовые посредники;	0,03	3	3	0,09	0,09
2.Эффективность:					
– Размещение складских помещений;	0,02	2	2	0,04	0,04
– Системы контроля запасов;	0,02	3	3	0,06	0,06
– Система транспортировки;	0,02	3	3	0,06	0,06
3. Уровень квалификации сбытового персонала;	0,03	2	2	0,06	0,06
4. Использование инструментов прямого маркетинга;	0,03	0	3	0,00	0,09
Продвижение:	0,38	29	32	-	-
1. Используемые виды и средства рекламы;	0,07	2	2	0,14	0,14
2.Частота и периодичность обращений:					
– К покупателям;	0,03	3	3	0,09	0,09
– К посредникам;	0,02	2	2	0,04	0,04
3.Методы стимулирования сбыта:					
– Стимулы для потребителей;	0,04	3	3	0,12	0,12
– Демонстрационная торговля;	0,02	3	3	0,06	0,06
– Показ образцов товаров;	0,03	2	2	0,06	0,06
– Обучение и мотивация персонала сбытовых служб;	0,02	0	3	0,00	0,06
4.Продвижение товаров по каналам торговли:				0,09	
– Демонстрация товаров;	0,03	3	3		0,09

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6
– Продажа на конкурентной основе;	0,03	1	1	0,03	0,03
– Премии торговым посредникам;	0,02	2	2	0,04	0,04
– Купоны;	0,02	1	1	0,02	0,02
– Рекомендации по использованию;	0,01	2	2	0,02	0,02
5. Использование телевизионного маркетинга;	0,02	2	2	0,04	0,04
6. Мероприятия по связям с общественностью;	0,02	3	3	0,06	0,06
Общий итог:	1	92	98	2,02	2,17

Из табл. 3.6 видно, что внедрение предложенных рекомендаций позволит увеличить уровень конкурентоспособности на 0,19 баллов, что является отличным показателем для деятельности магазина ТВОЕ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги выпускной квалификационной работы, необходимо еще раз отметить, что повышение общего уровня конкурентоспособности предприятия играет ключевую роль в достижении высоких результатов финансовой деятельности предприятия, т.к. основная суть данного процесса заключается в тщательном анализе всех компонентов, входящих в комплекс конкурентоспособности, который позволяет выявить наиболее сильные и слабые места в данной системе с целью повышения общего уровня конкурентоспособности. Грамотный и рационально организованный процесс данного анализа способствует не только успешному планированию различных мер и решений по повышению всех экономических показателей эффективности предприятия, но также и повышает общий уровень конкурентоспособности предприятия.

Так, в целом, можно свести процесс повышения конкурентоспособности предприятия к совокупности процессов воздействия правления компании на способность, возможность и характеристики предприятия, направленных на использование сравнительных преимуществ компании в производстве и реализации товаров с помощью применения различных методов с целью стабилизации или изменения уровня конкурентоспособности для обеспечения превосходства над аналогичными предприятиями данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Также, процесс повышения конкурентоспособности организации включает в себя тщательный анализ всей деятельности предприятия, что позволяет дать наиболее точную оценку конъюнктуры рынка и предоставляет возможность предвидения ситуаций во внешней окружающей среде, что является довольно важной составляющей для организаций, чьи силы и возможности направлены на завоевание своего целевого рынка и стабильного места на рыночной нише.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключалась в определении путей повышения конкурентоспособности организации на примере магазина ТВОЕ, занимающегося розничной торговлей модной женской одеждой, обувью и аксессуарами.

Для повышения конкурентоспособности были предложены следующие рекомендации:

1. Регулярно приглашать различных стилистов на несколько часов работы в салон в выходные дни. Современная мода приветствует смешение нескольких стилей, спортивного и классического, поэтому работа стилиста в магазине позволит покупателю по-новому взглянуть на некоторые вещи. При этом, освещать подбор моделей для покупателей в прямых эфирах в социальных сетях. Существует определенная категория покупателей, правильнее сказать покупательниц, которые испытывают затруднения с подбором одежды для себя. Именно этот сегмент потребителей является и самым «благодарным» покупателем, поскольку при полном удовлетворении своей покупкой, такая дама будет приходить в магазин снова и снова.

2. Начать сотрудничество с каким-либо блогером-миллионником, который будет рекламировать одежду магазина на своих страницах, описывая удобство и функционал торговой марки.

3. Предложить сотрудничество Академии футбола им. Коноплева, т.е разработать линию одежду специально под воспитанников и тренерского штаба Академии, при этом использовать двойной бренд – Академии и ТВОЕ. При этом стоимость комплекта формы должна быть значительно ниже, чем приобретение такого комплекта просто в одном из магазинов. Академия получает материальную выгоду и постоянного крупнейшего поставщика. ТВОЕ получает распространение и рекламу своего бренда как в России, так и за ее пределами.

В результате внедрения мероприятий в магазине ТВОЕ, товарооборот увеличился на 26,6%. Также, увеличились издержки обращения на 28,50% и прибыль от продаж на 52,2%. Рентабельность продаж выросла на 2,19 пункта,

что свидетельствует об эффективности внедрения на предприятии предложенных рекомендаций. Таким образом, сравнительная характеристика показала, что данные рекомендации являются экономически целесообразными и эффективными.

По итогам реализации предложенных рекомендаций общий уровень конкурентоспособности магазина ТВОЕ повысится на 0,19 баллов, что является отличным показателем для деятельности предприятия и полностью соответствует выбранной теме выпускной квалификационной работы.

Таким образом, необходимо отметить, что предложенные рекомендации являются экономически эффективными, целесообразными, и их внедрение на предприятие, способствует увеличению объёмов продаж, повышая при этом уровень конкурентоспособности предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей [Текст]: федер. закон: [принят Гос. Думой 7 февраля 1992 г.].
2. Российская федерация. Законы. Трудовой кодекс [Текст]: федер. закон: [принят Гос. Думой 30 декабря 2011 г.].
3. Азоев Г.Л. Управление организацией [Текст] : учеб. для вузов / Г.Л. Азоев [и др.] ; под ред. А. Г. Поршнева [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 668 с.
4. Амвросов В. А. Курс экономической теории [Текст] : учеб. для вузов / В. А. Амвросов [и др.] ; под общ. ред. Чепурина М. Н., Киселевой Е. А. - Киров : АСА, 2015. - 624 с.
5. Алауханов, Е.К. Условия формирования конкурентных преимуществ реального сектора экономики [Текст]: учеб. пособие/ Е.К. Алауханов.- М.: ИНФРА, 2013.- 189 с.
6. Антипов, Ю.Р. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы [Текст] / Ю.Р. Антипов//Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - № 3 (89). – С. 212-221.
7. Беляев, В. Н. Конкурентоспособность предприятий горнопромышленного комплекса: методологические и методические аспекты [Текст]: учеб. пособие/ В.Н. Беляев. - Екатеринбург : ИЭ УРО РАН , 2015. - 70 с.
8. Бланк, И. А. Управление прибылью [Текст] / И. А. Бланк. - 2-е изд., расшир. и доп. - Киев : Эльга [и др.], 2016. - 54 с.
9. Борисов, Е. Ф. Основы экономической теории [Текст] : учеб. пособие для сред. учеб. заведений / Е. Ф. Борисов, Ф. М. Волков. - М. : Высш. шк., 2014. - 24 с.
10. Бочаров, В. В. Корпоративные финансы [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. В. Бочаров, В. Е. Леонтьев. - СПб. : Питер, 2014. - 45 с.

11. Бутко, Г. П. Стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятий лесного комплекса [Текст]: моногр. – М.: Эксмо, 2013. – 227 с.
12. Васильева, Н.А. Управление, нацеленное на результаты [Текст]: учеб. пособие для вузов/ Н.А. Васильева.- М.: Эксмо, 2016. – 234 с.
13. Веснин, В.Р., Кафидов, В.В. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие/ В.Р. Веснин, В.В. Кафидов.- СПб.: Питер, 2013.- 256 с.
14. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: учеб. пособие для вузов/ Л.П. Владимирова.- М.: Дашков и К°, 2015.- 51 с.
15. Гарлльд Дж., Антикризисное управление [Текст]: учебник/ Дж. Гарольд.-М.: Экономика, 2016. – 466 с.
16. Грибов, В.С. Конкурентоспособность предприятия в эпоху глобализации [Текст]: учеб. пособие для вузов/ В.С. Гибов. – М.: Экономика, 2014. – 364 с.
17. Громова, Н.М. Моделирование конкурентоспособности [Текст]: учеб. пособие для вузов/ Н.М. Громова. – СПб.: Питер, 2014.- 310 с.
18. Гурьков, И.Б., Менджмент в орагнизации [Текст]: учеб. пособие/ И.Б.Гурьков.-М.: Экономика, 2015.-320 с.
19. Дулисова, А.Л. Факторы формирования конкурентного преимущества на макро — и микроуровне [Текст]: учебник/ А.Л. Дулисова. – СПб.: Бизнес, 2013.- 145 с.
20. Есенькин, Б. С. Предпринимательство в книжном деле [Текст] : учеб. пособие для вузов по спец. "Книгораспространение" / Б. С. Есенькин, А. Ф. Коган ; Моск. гос. ун-т печати. - М. : МГУП, 2014. - 283 с.
21. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова ; [под ред. Н. И. Кабушкина]. - 2-е изд., испр. - М. : Новое знание, 2015. - 391 с.
22. Ионова, А. Ф. Финансовый анализ [Текст] : учебник / А. Ф. Ионова, Н. Н. Селезнева. - М. : Проспект, 2016. - 623 с.

23.Карпов, А.Н. Увеличение конкурентоспособности предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов/ А.Н. Карпов. – СПб.: Питер, 2015. – 440 с.

24.Колесникова, О. Н. Что на свете всех ценнее? [Текст] : Формирование ценовой политики на предприятии / О. Н. Колесникова // Рос. предпринимательство. - 2014. - № 10. - С. 84 - 87.

25.Крейнина, М. Н. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие / М. Н. Крейнина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Дело и Сервис, 2014. - 400 с.

26.Лапыгин, Ю.Н., Крылов, В.Е., Чернявский, А.П. Экономическое прогнозирование [Текст]: учеб. пособие/ Ю.Н. Лапыгин, В.Е. Крылов, А.П. Чернявский.- М.: Эксмо, 2013.- 256 с.

27.Луценко, Е.В., Управление конкурентными преимуществами [Текст]: учеб. пособие/ Е.В. Луценко.- М.: ИНФРА, 2015.-325 с.

28.Мазилкина, Е.И., Паничкина, Т.Г. Управление конкурентоспособностью [Текст]: учеб. пособие/ Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина.- М.: Омега-Л, 2016.- 325 с.

29.Марченко, А.В. Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения [Текст]: учебник/ А.В. Марченко. – М.: Эксмо, 2014. – 124 с.

30.Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие/ М. Мескон. – М.: Дело, 2015.- 311 с.

31.Миляков, Н. В. Налоги и налогообложение [Текст] : учеб. для вузов по спец. "Финансы и кредит", "Бух. учет, анализ и аудит" и "Мировая экономика" / Н. В. Миляков ; Фин. акад. при Правительстве РФ. - 6-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 506 с.

32.Мурахтанова, Н. М.Маркетинг: сборник практических задач и ситуаций [Текст] : учеб. пособие для сред. проф. образования по спец. "Экономика и бух. учет" (по отраслям), "Менеджмент" (по отраслям) / Н. М. Мурахтанова, Е. И. Еремина. - 6-е изд., стер. - М. : Академия, 2014. - 94 с.

33. Никишин, В.К. Менеджмент как основа предприятия [Текст]: учеб. пособие/ В.К. Никишин.- СПб.: Питер, 2014.-201 с.

- 34.Нуралиев, С.У. Конкурентоспособность промышленных предприятий: методология, оценка регулирования [Текст]: учеб. пособие для вузов/ С.У.Нуралиев.- М.: ИНФРА, 2014.- 185 с.
- 35.Портных, В. В.Фокусирование стратегического управления бизнес-организацией на максимизации чистого финансового результата [Текст] / В. В. Портных, М. М. Абрамов// Финансы и кредит. - 2015. - № 12. - С. 36-40.
- 36.Просветов, Г.И.Экономический анализ: задачи и решения [Текст] : учеб.-практ. пособие / Г.И. Просветов. - М. : Альфа-Пресс, 2015. - 638 с.
- 37.Романова, А.И. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов/А.И. Романова. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2014. – 500 с.
- 38.Сидельников, Ю.В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности [Текст]: учеб. пособие/ Ю.В. Сидельников.- М.: Маркет ДС, 2016. – 350 с.
- 39.Силбигер, С. Планирование конкурентоспособности [Текст]: учебник/ С.Силбигер. - М.: Дело, 2015.- 702 с.
- 40.Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: практикум/ Р.А. Фатхутдинов.- М.: Маркет ДС, 2015.- 208 с.
- 41.Фатхутдинов, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст]: учебник/ Р.А. Фатхутдинов.- М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2015.- 504 с.
- 42.Чернов, В.А. Экономический анализ [Текст]: учеб. пособие для вузов/ В.А. Чернов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.-639 с.
- 43.Шленов, Ю.В. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ [Текст]: учеб. пособие/ Ю.В. Шленов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2015. – 440 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка

Уровень иерархии	Определение конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить продукты, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений.
Конкурентоспособность региона	Способность региона производить продукты, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений.
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить продукты, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли на основе базовых макротехнологий (организация производств с высокой добавленной стоимостью, с высоким уровнем переработки, с высоким научно-техническим потенциалом).
Конкурентоспособность кластера	Способность использовать потенциал макротехнологий для получения мультипликативных эффектов на всех уровнях вертикальной интеграции производства продуктов, отвечающих требованиям мировых и внутренних рынков, и наращивания конкретных преимуществ за счет лидерства в технологиях производства, оптимизации форм организации и управления сбытом как базового условия потенциального роста конкурентоспособности.
Конкурентоспособность предприятия	<p>Для потребителей – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства продуктов, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.</p> <p>Для конкурентов – способность производить продукты, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности.</p> <p>Для инвесторов – способность использовать ресурсы предприятия для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.</p> <p>Для субъектов рынков – партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) – способность производить конкурентоспособные продукты и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Классификация конкурентоспособности организации

Признак Классификации	Вид конкурентоспособности	Характеристика вида
1	2	3
1. По объекту конкурентоспособности:	Конкурентоспособность товара (услуги)	Предполагает установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности товара на всех этапах его создания и продвижения.
	Конкурентоспособность персонала	Предполагает процесс планирования, подбора, оценки персонала, направленный на его рациональное использование и повышение эффективности деятельности предприятия.
	Конкурентоспособность менеджмента	Предполагает способности топ-менеджеров к принятию важнейших стратегических решений, генерации новых идей и умение организовать их выполнение, готовность идти на разумный риск
	Конкурентоспособность маркетинга предприятия	Предполагает эффективное применение основ маркетинга и маркетинговых инструментов для поддержания уровня конкурентоспособности.
	Конкурентоспособность производства и технологии	Предполагает оценку технико-экономических возможностей производства для обеспечения согласованности интересов производителя и потребителя.
2. По устойчивости:	Устойчивая конкурентоспособность	Различие заключается в степени развитости и стабильности объектов конкурентоспособности предприятия (товара, персонала, менеджмента, маркетинга, технологии и ресурсов)
	Неустойчивая конкурентоспособность	

Продолжение приложения Б

1	2	3
.По временному интервалу устойчивости:	Краткосрочная конкурентоспособность	Обуславливается конкурентными преимуществами, имеющими короткий период воздействия на конкурентоспособность предприятия
	Среднесрочная конкурентоспособность	Обуславливается конкурентными преимуществами, имеющими более значительный период воздействия на конкурентоспособность предприятия
	Долгосрочная конкурентоспособность	Обуславливается конкурентными преимуществами, имеющими длительный период воздействия на конкурентоспособность предприятия
4.По уровню стабильности:	Стабильная конкурентоспособность	Отличие состоит в возможностях и способностях предприятия достигать, занимать и удерживать конкурентные лидерские позиции на конкретном рынке. Стабильная конкурентоспособность - лидерская конкурентная позиция предприятия, которая сохранится за ним в перспективе. Нестабильная конкурентоспособность – это конкурентная позиция предприятия, которая может меняться в зависимости от тех или иных действий предприятия.
	Нестабильная конкурентоспособность	

Окончание приложения Б

1	2	3
5. По видам:	Текущая конкурентоспособность	Определяется как способность хозяйствующего субъекта приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности.
	Тактическая конкурентоспособность	Обулавливается общим состоянием хозяйствующего субъекта, анализируется посредством комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
	Стратегическая конкурентоспособность	Стратегическая конкурентоспособность определяет потенциальную способность данного хозяйствующего субъекта конкурировать с аналогичными субъектами в будущем на запланированном рынке.
6. По уровню качества:	Низкая конкурентоспособность	Характеризуется минимальным количеством конкурентных преимуществ у предприятия, их низким качеством и слабой степенью воздействия на конкурентоспособность предприятия в целом.
	Высокая конкурентоспособность	Характеризуется оптимальным количеством конкурентных преимуществ у предприятия, качество их высоко, а степень воздействия на конкурентоспособность предприятия довольно сильна.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкетный лист

Здравствуйте! Просим вас принять участие в анкетировании, связанного с оценкой спроса магазине ТВОЕ.

1. Ваш пол?

мужской женский

2. Сколько вам полных лет? _____

3. Какой у вас среднемесячный доход?

до 9 тыс. руб.; от 9-15; от 15-25; свыше 25.

4. Как вы оцените степень наличия требуемого товара в нашем магазине?

Отсутствует; Иногда присутствует/отсутствует; Присутствует.

Какая, на ваш взгляд, главная причина отсутствия требуемого товара в магазине?

6. Есть ли у вас сомнения в качестве нашей продукции?

Есть; Нет; Затрудняюсь ответить.

По каким товарным группам у вас есть сомнения?

7. Считаете ли вы предлагаемый нами ассортимент достаточно широким?

Да; Нет; Затрудняюсь ответить.

Какие товары вы хотели бы видеть в нашем магазине дополнительно?

8. Удовлетворены ли вы качеством обслуживания в нашем магазине?

Удовлетворен; Не удовлетворен; Затрудняюсь ответить.

9. Удовлетворены ли вы ценами на наши товары?

Да, считаю их оптимальными; Нет, считаю их завышенными; Затрудняюсь ответить.

Спасибо за участие!!!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкетный лист

Здравствуйте! Просим вас принять участие в анкетировании, связанного с оценкой спроса магазине ТВОЕ.

1. Ваш пол?

мужской женский

2. Сколько вам полных лет? _____

3. Какой у вас среднемесячный доход?

до 9 тыс. руб.; от 9-15; от 15-25; свыше 25.

4. Как вы оцените степень наличия требуемого товара в нашем магазине?

Отсутствует; Иногда присутствует/отсутствует; Присутствует.

Какая, на ваш взгляд, главная причина отсутствия требуемого товара в магазине?

6. Есть ли у вас сомнения в качестве нашей продукции?

Есть; Нет; Затрудняюсь ответить.

По каким товарным группам у вас есть сомнения?

7. Считаете ли вы предлагаемый нами ассортимент достаточно широким?

Да; Нет; Затрудняюсь ответить.

Какие товары вы хотели бы видеть в нашем магазине дополнительно?

8. Удовлетворены ли вы качеством обслуживания в нашем магазине?

Удовлетворен; Не удовлетворен; Затрудняюсь ответить.

9. Удовлетворены ли вы ценами на наши товары?

Да, считаю их оптимальными; Нет, считаю их завышенными; Затрудняюсь ответить.

Спасибо за участие!!!