

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.06 Торговое дело  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества торгового обслуживания (на примере АО «Торговый дом Перекресток»)».

Студент

Н.В.Буринова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

кан. экон. наук, доцент Е.Г.Смышляева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Буринова Нина Владимировна

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества торгового обслуживания»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент Е.Г.Смышляева.

Цель исследования – рассмотрение уровня конкурентоспособности организации АО «Торговый дом «Перекресток» и разработка основных направлений, которые позволят обеспечить рост данного показателя работы компании в дальнейшем.

Объект исследования – организация АО «Торговый дом «Перекресток».

Предмет исследования – уровень конкурентоспособности организации АО «Торговый дом «Перекресток» и факторы, которые участвуют в процессе его формирования.

Методы исследования – наблюдения, анализа, сравнения, индукции и дедукции.

Практическая значимость работы заключается в том, что материал подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 может быть использован специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения и списка литературы.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия .....	8
1.1 Проблемы качества и перспективы развития услуг в системе сервиса	8
1.2 Сущность и взаимосвязь экономических категорий «эффективность» и «конкурентоспособность».....	14
2. Анализ фактического состояния вопроса по конкурентоспособности АО «Торговый дом «Перекресток».....	19
2.1 Общая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ деятельности предприятия .....	29
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности дилерского центра на АО «Торговый дом «Перекресток» .....	42
3.1 Предложения по повышению эффективности управления конкурентоспособностью предприятия.....	42
3.2 Расчет экономической эффективности .....	44
Заключение .....	46
Список используемой литературы .....	52

## Введение

В современном мире процесс взаимодействия между производителями товаров, организациями и компаниями, а также самими покупателями, которые являются частью целевого рынка предприятия, невозможно без реализации грамотного процесса построения отношений. В данном процессе одну из основных ролей играют возможные направления создания и реализации стратегического планирования торговой или производственной деятельности организации. Для того, чтобы данная стратегия имела эффект и была рентабельной для организации, способной обеспечить организации высокий уровень востребованности на рынке, она должна основываться на факторах, обеспечивающих конкурентоспособность организации и эффективность её работы в целом.

Для того, чтобы руководство организации и её специалисты могли получить более полную и объективную картину ситуации, сложившейся в отрасли на данный момент времени, целесообразнее всего, проводить оценку конкурентоспособности на основе общей ситуации, учитывая факторы воздействия внешней и внутренней среды. При этом для того, чтобы оценить общий уровень конкурентоспособности, специалисты, реализующие процесс оценки конкурентоспособности торгового предприятия, стремятся проводить процесс сравнения анализируемой организации с другими организациями, осуществляющими аналогичную деятельность.

Оптимальным исходом компании является разработка продуктовой линейки и продуктового предложения для того, чтобы внедрять их на рынок.

Осуществление выбора стратегии производственного характера предполагает выбор того, как функционирует организация. Разработка производственной процедуры предполагает то, что необходимо минимизировать все рискованные процедуры в рамках наличной производственной стратегии.

Основой для развития рынка любой организации является процесс изучения новых ниш рынка и реализация такого направления деятельности предприятия, которое сможет обеспечить наиболее полный процесс формирования удовлетворенности потребителей и целевой аудитории. За счёт чего, формируемая такой ассортиментный портфель предприятия, который способен создать благоприятные условия для роста и развития организации, формируя для неё широкие перспективы к повышению конкурентоспособности.

Следовательно, можно говорить о том, что реализация широкого ряда работ, направленных на формирование выгодного положения на рынке для организации, занимающей определённую позицию на отраслевом рынке, является основной частью процесса формирования конкурентоспособности организации и её потенциала для удовлетворения запросов потенциальных и реальных потребителей.

Формирование высокого уровня качества в организации и поддержание заданные её производственным и стратегическим планом стандартов, позволяет руководству организации и её работникам обеспечивать высокую эффективность работы предприятия и её развитие, опирающиеся не только на внутренние факторы, которые находятся под контролем предприятия, но и внешних факторов. Это обеспечивается за счёт их постоянного мониторинга и изучения в рамках работы предприятия и изменений среды её функционирования.

Работа организации в направлении поддержания конкурентоспособности является особенно актуальной для торговой организации, это обусловлено тем, что в данной отрасли ведётся жёсткая борьба между компаниями, которые оказывают ряд аналогичных услуг, по предоставлению возможности потребителю купить определённые товары. По этой причине, предоставление возможностей по приобретению товаров с дополнительными преимуществами при этом (более высокий уровень качества, предоставление дополнительных услуг и т.д.), может оказать

существенное влияние на выбор потребителя. Что повлечёт за собой увеличение уровня прибыли, конкурентоспособности и общего экономического эффекта в рамках оценки итогов деятельности торговой организации.

Тема дипломной работы является актуальной в следствии того, что формирование конкурентоспособного предприятия и процесса оказания услуг, является основой для роста экономического потенциала организации и уровня её рентабельности на рынке. Для того, чтобы данный процесс имел высокий уровень эффективности и мог давать возможности для реализации приведённых выше целей, необходимо проводить систематический и детализированный процесс изучения конкурентоспособности организации и факторов, которые оказывают влияние на данный критерий, способствуя или затормаживая уровень его роста. Это позволит руководству организации и ряду её специалистов, отвечающих за данный процесс, оперативно принимать меры для приспособления к внешней среде организации и ситуации, сложившейся на рынке. Формируя, при этом, для неё благоприятные условия, позволяющие не только «выжить» среди конкурентов, но и создать дополнительные возможности развития.

Кроме того, изучение процесса функционирования организации, в разрезе анализа основных факторов, влияющих на уровень её конкурентоспособности и развития, может обеспечить возможность формирование чёткой картины, которая позволит проанализировать причины и угрозы для роста объёмов развития рынка организации в настоящий момент времени. Это даст гарантию того, что сотрудники организации и её руководство, смогут провести процесс реорганизации определённого вида деятельности и стратегических планов, которые смогут обеспечить её успешное функционирование в условиях изменяющейся среды.

Работа организации и её специалистов в направлении анализа изменений уровня её конкурентоспособности поможет снизить уровень

экономических потерь организации и избежать понижения уровня лояльности со стороны потребителей.

Основной целью данной работы, является рассмотрение уровня конкурентоспособности организации АО «Торговый дом «Перекресток» и разработка основных направлений, которые позволят обеспечить рост данного показателя работы компании в дальнейшем.

Для реализации данной цели, необходимо произвести процесс решения ряда следующих задач:

- изучение теоретических аспектов понятия конкурентоспособность организации и влияние на данное понятие качества продукции, реализуемой предприятием;

- проведение процесса анализа уровня конкурентоспособности организации АО «Торговый дом «Перекресток» в настоящий момент времени и определения факторов, которые оказывают на это непосредственное влияние;

- разработка направлений повышения уровня конкурентоспособности анализируемой организации на основе полученных данных.

Объектом исследования выступает непосредственно сама организация АО «Торговый дом «Перекресток». В то время как предметом анализа является уровень конкурентоспособности организации АО «Торговый дом «Перекресток» и факторы, которые участвуют в процессе его формирования.

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы различные методы: наблюдения, анализ, сравнения, индукция и дедукция. В работе использовались научные труды как отечественных, так и зарубежных авторов. Основным источником для проведения экономического анализа эффективности деятельности АО «Торговый дом «Перекресток» является бухгалтерская документация.

## **1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия**

### **1.1 Проблемы качества и перспективы развития услуг в системе сервиса**

В современных реалиях рынка, происходит процесс постоянного соперничества между отдельными объектами отраслевой деятельности, которые осуществляют процесс оказания одинакового или схожего перечня услуг, формируя за счёт этого возможность получения экономической прибыли, удовлетворяя ряд запросов и требований потребителей, существующий в рамках данного процесса. Так, можно говорить о том, что между экономическими единицами, существующими в рамках одной экономической среды, происходит процесс соперничества в ходе стремления к достижению схожих или одинаковых целей, в рамках какой-либо отрасли.

Так, организация стремится к достижению такого набора характеристик и качеств, которые смогут обеспечить ей возможность противостоять другим организациям, осуществляющим свою деятельность в данной отрасли, при этом поддерживая высокий уровень заинтересованности клиентов в оказываемых ею услугах или реализуемых ею товаров.

В своём общем виде, понятие конкурентоспособность состоит из ряда направлений, которые взаимодействуют между собой, в общей совокупности давая возможность для получения наиболее высокого из возможных уровней привлекательности организации в глазах её потенциальных клиентов. Так, говоря о конкурентоспособности, можно применить данное определение как непосредственно к самой продукции организации, так и к непосредственно к предприятию, которое является базой проведения анализа и изучения.

Основным отличием конкурентоспособности продукции организации от остальных объектов, которые могут являться базой изучения, является факт того, что данный показатель имеет статус относительной характеристики. Его уровень, чаще всего, рассматривается в комплекс с изучением уровня



конкурентоспособности продукции организаций-конкурентов, которые используются в качестве фактора сравнения. Изучение данных параметров производится по двум основным направлениям: способностью продукта или услуги удовлетворять требования покупателей и на каком уровне, экономическим и социальным затратам на реализацию данного процесса, необходимых для создания высокой степени удовлетворённости целевой аудитории. При этом, второй показатель также рассматривается с использованием его деления на отдельные части, те затраты, которые несёт потребитель в ходе приобретения товара или услуги, а также затраты, которые ему необходимо понести в ходе его транспортировки и использования, уже непосредственно после процесса приобретения.

Для того, чтобы провести анализ конкурентоспособности конкретного продукта или услуги, которую реализует предприятие, являющееся базой прохождения практики, необходимо провести его изучение и последующую оценку по ряду показателей, входящих в следующие основные группы [1, с. 189]:

- уровень его полезности для конечного потребителя и качества, по отношению к эталону и ожиданиям потребителя;

- полный перечень финансовых затрат потребителя в процессе его приобретения и употребления, с изучение уровня экономических характеристик;

- уровень привлекательности самого предложения и сопутствующих характеристик от его реализации (сервисное обслуживание, способы распространения, способ оплаты и т.д.).

Общий перечень параметров, которые являются факторами, характеризующими уровень конкурентоспособности продукции, представлен в схематическом виде на рисунке 1.

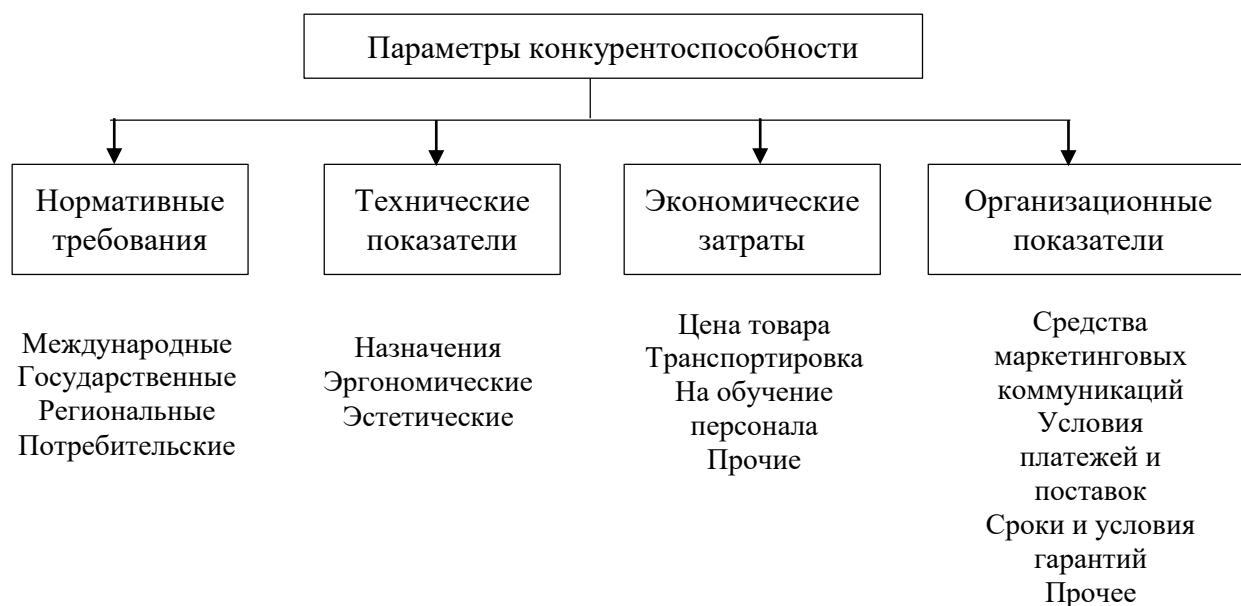


Рисунок 1 – Параметры конкурентоспособности продукции

Особое значение процесс изучения и анализа конкурентоспособности продукции или товаров организации имеет для предприятий, занимающихся непосредственно процессом реализации продукции собственного производства. Это обусловлено тем, что они не могут поддерживать высокий уровень конкурентоспособности в рамках длительного промежутка времени, если за основу данного процесса брать только качественные характеристики товара и уровень его конкурентоспособности по данным показателям. Им необходимо проводить процесс комплексного анализа всех факторов, которые способны повысить уровень их привлекательности для потенциальных реальных клиентов, анализируя, в том числе, и личные финансовые потери, которые формируются в процессе производства и реализации продукции.

Так, переходя к понятию конкурентоспособности предприятия, можно говорить о том, что, в своём общем виде, это способность организации поддерживать и повышать заданный для его рентабельности и экономической прибыльности уровень конкурентоспособности по отношению к организациям, функционирующим в конкретной отрасли рынка и реализующих аналогичный товар или услуги.

Так, основная деятельность организации, в первую очередь направлена на реализацию данного процесса за счёт принятия ряда экономически выгодных решений, позволяющих предприятию получить возможность для увеличения уровня лояльности и заинтересованности со стороны потребителя, удовлетворенности его качеством и сопутствующими сервисными услугами. Применяя для этого не только мероприятия по развитию и совершенствованию актуального состояния и направлений работы организации. Но и формируя возможности и ресурсы для расширения его работы в рамках выбранного рынка.

Так, стоит отметить тот факт, что, в своём общем виде, два рассмотренных выше понятия конкурентоспособности продукции имеют взаимосвязанный характер. Это обусловлено тем, что продукция популярного и известного для потребителя предприятия будет иметь более высокий уровень успеха. В то время как само предприятие не может считаться успешным, если имеет низкий уровень реализации, а как следствие самой прибыли, получаемой предприятием в рамках его деятельности и работы на выбранном рынке, подверженном рядом определённых конкурирующих организаций, оставляющих свой «след» на стратегии работы конкретного анализируемого предприятия.

Несмотря на это, нельзя говорить о том, что конкурентоспособность товаров или услуг организации является единственным фактором, который способствует формированию её личной конкурентоспособности в глазах потенциальных и реальных клиентов. Однако, именно она сможет обеспечить не только популярность товаров или услуг экономической единицы сегмента рынка, но и поддержание высокого уровня получаемой ею прибыли.

Чаще всего, на рынке, на котором функционируют организации, оказывающие одинаковы или обладающий высокой схожестью перечень услуг, основным фактором, который помогает поддерживать

конкурентоспособность самого предприятия и его продукции или услуг, является высокий уровень качества.

Так, опираясь на вышесказанное, можно говорить о том, что именно фактор повышения влияния уровня качества на уровень прибыльности организации и рентабельности её работы, формирует высокий уровень интереса к вопросам его поддержания и формирования его развития в рамках процесса поддержания конкурентоспособности организации и оказываемого ею процесса сервисного обслуживания потребителей.

На современном этапе развития деятельности организаций различных экономических сфер, можно наблюдать ряд различных методов и форм обеспечения процесса реализации мероприятий, направленных на поддержание и повышение качества продукции компании. Основными из них можно назвать:

- формирование высокого уровня заинтересованности процесса производства компанией продукции, которая будет соответствовать установленным нормативным характеристикам и повышения их значения по сравнению с продуктами, выпускаемыми организациями-конкурентами в данной отрасли;

- внедрение в процесс работы предприятия зарубежных методов и технологий, которые в своём общем виде должны обеспечить организации возможность получения качественного преимущества перед организациями, которые используют устаревшие технологии;

- стремление организации и её работников к производству продукции или оказанию услуг, которые будут соответствовать не только отечественным, но и зарубежным требованиям к уровню качества, что позволит получить дополнительное преимущество;

- формирования более современной корпоративной культуры и личного отношения каждого работника к понятию «качества продукции», основанной на необходимости соответствия высоким и постоянно растущим показателям ожидания клиентов [10, с. 286].

Так, на современном этапе развития работы организации и самой отрасли, в которой она осуществляет свою деятельность, проблема поддержания и повышения качества выпускаемой и реализуемой продукции, а также оказываемых услуг, имеет одно из основных значений. Это означает, что на современном рынке можно найти достаточно много компаний, которые оказывают аналогичные услуги или реализуют схожие товары. На современном экономическом пространстве потребителям достаточно просто найти товар-заменитель, что позволяет им «диктовать свои условия, проводя длительный и тщательный процесс изучения предложений рынка и действующих на нём организаций, ища оптимальное сочетание по принципу «цена-качество».

Поддержание высокого уровня качества продукции призвано создать для организации ряд дополнительных преимуществ, без экономических потерь в процессе её функционирования и взаимодействия с клиентами. Организовывая такие условия для приобретения продукции, которые не только смогут выгодно выделить предприятие среди его основных конкурентов, но и обосновать установленный уровень цены, без использования методов искусственного снижения, которые могут привести к формированию предпосылок для её разорения или общего понижения уровня получаемой прибыли.

Кроме того, предприятие может реализовать процесс повышения качества продукции за счёт искусственного его повышения в глазах потенциальных потребителей, которые являются частью её целевой аудитории. Данный процесс может быть использован организацией в рамках увеличения числа, направлений и качества оказываемых сервисных услуг.

К основным сервисным услугам, которые может реализовывать организация в процессе своего функционирования можно отнести:

– гарантийное обслуживание приобретенного покупателем товара, в рамках определенного законодательством, организацией и условиями заключения договора срока;

– осуществление бесплатной доставки товара, давая потребителю возможности снизить свои затраты от процесса его использования, что, как говорилось ранее, является одним из основных факторов, определяющих конкурентоспособность товара в рамках конкретного рынка;

– осуществление предпродажной консультации, помогая потребителю не только осуществить выбор наиболее приемлемого для него товара или услуги, но и обосновать уровень её цены и преимущества перед аналогами, производимыми основными конкурентами.

Анализируя всё вышесказанное, можно говорить о том, что именно процесс создания и поддержания высокого уровня качества товара и его стремление к удовлетворению как основных потребностей клиентов, так и возникающих в следствии появления желания приобрести товар (до продажное и послепродажное обслуживание, гарантии) являются одним и основных показателей и методов повышения и удержания такого уровня конкурентоспособности продукции, а, как следствие, и самой организации, который позволит руководству организации поддерживать её экономическую эффективность и рентабельность, не снижая при том уровень удовлетворенности и лояльности клиентов.

## **1.2 Сущность и взаимосвязь экономических категорий «эффективность» и «конкурентоспособность»**

Говоря об эффективности работы предприятия и процесса оказания основных и дополнительных услуг её основным и потенциальным клиентам, необходимо учитывать факт того, что данное понятие состоит из общего анализа процесса функционирования организации, её структурных подразделений и отдельных сотрудников, реализующих процесс работы по выполнению её основного экономического назначения. Это обусловлено тем, что в процессе эффективности работы организации складывается из эффективности работы её, взаимосвязанных между собой, структурных

подразделений. Этот процесс, имеет достаточно специфические характеристики и направления его развития, обусловленные тем, что в ходе повышения уровня эффективности работы одного подразделения, необходимо проводить изучение того, какое влияние это окажет на остальные структурные единицы организации. При чём это влияние может иметь как положительный, так и отрицательный характер. Что увеличивает значение процесса реализации данного анализа в ходе постоянной работы организации.

Процесс анализа и изучения эффективности работы организации строится на изучении общего процесса функционирования организации, а счёт использования в ходе этого всех имеющихся у неё материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Кроме того, на уровень эффективности работы предприятия, полученных в ходе проведения анализа данного критерия его развития, необходимо учитывать факт того, насколько она, в процессе своей деятельности, смогла добиться поставленных в ходе планирования целей и задач. То обусловлено тем, что не только удовлетворение потребителей и получения их лояльного отношения, является фактором успеха организации. Полученные в ходе этого личностные преимущества и ресурсы, также являются показателем высокого уровня успеха предприятия и его конкурентоспособности по отношению к иным субъектам рынка [5, с. 104].

Стоит отметить факт того, что предприятие и его экономическая эффективность – это основной критерий, который позволяет оценить конкурентоспособность не только предприятия, но и более значительных сфер деятельности предприятия: отрасли, сферы деятельности, национальной экономики Российской Федерации в целом.

В современные практики анализа понятия конкурентоспособности продукции и изучения её уровня в рамках работы конкретного предприятия, используется процесс изучения качество продукции или услуг, уровень спроса на них со стороны целевой аудитории, а также непосредственно

уровень обе рентабельности. Однако, данные критерии часто выступают как основа для изучения и расчёта экономической эффективности работы организации и её продукции или услуг [11, с. 59].

Достаточно часто «эффективность» и «конкурентоспособность» используют в качестве факторов, выступающих взаимосвязанными понятиями, способными отразить динамику работы компании в направлении совершенствования друг друга. Несмотря на то, можно говорить о том, что именно «конкурентоспособность» является более широким понятием, в которое входит уровень экономической эффективности работы предприятия. В свою же очередь, понятие «Эффективность», направлено на проведение процесса анализа степени экономического развития предприятия и его роста в выбранной для работы отрасли.

В понятие «эффективность производства», в ходе расчёта данного параметра, принято включать уровень спроса на продукцию, отражая данный показатель в экономическом отражении сущности прибыльности предприятия и уровнем продаж продукции или услуг, которые она оказывает.

Это ставит понятие «прибыль» и «эффективность» предприятия и его продукции в прямую зависимость от уровня спроса на его продукцию и уровня качества, которое обеспечивается за счёт установленных в организации стартов.

Так, конкурентоспособность предприятия формируется из уровня качества её продукции или услуг и эффективности её процесса производства и общей деятельности по выбранному экономическому и социальному направлению. Что возвращает нас к тому, что конкурентоспособность организации напрямую зависит от эффективности реализации ею выбранной экономической деятельности и процесса производства продукции или оказания услуг.

При этом, можно говорить о том, что внешние и внутренние факторы, чаще всего, оказывают одинаковое направление влияния на работу организации. Так, например, внедрение инновационных методов ведения



процесса производства не только повысить экономический эффект от работы организации, но и позволит увеличить уровень её привлекательности для потенциальных и реальных клиентов [20, с. 135].

Кроме того, можно отметить факт того, что низкий уровень эффективности работы предприятия не всегда характеризует и обуславливает низкий уровень её конкурентоспособности. Если представители организации не заботятся о развитии экономической и производственной характеристики его работы, но создают барьеры для развития конкурентов, то можно говорить о том, что за счёт того что уровень эффективности работы предприятий, функционирующих с анализируемым объектом в одной отрасли, будет ниже чем у него, при низком уровне эффективности самого предприятия, и оно всё равно может считаться конкурентоспособным.

Однако, ведение такой политики экономической деятельности организации, чаще всего, может быть признано фактором ведения недобросовестных методов конкуренции и привести к применению к предприятию, осуществляющему её, ряда санкций. Это обуславливает факт того, что наиболее рационально для любого предприятия будет придерживаться стратегии повышения экономической эффективности, а не формирования препятствий для роста эффективности работы основных организаций-конкурентов.

Кроме того, можно отметить, что понятие «конкурентоспособность» и понятие «эффективность», имеют также ряд более обобщенных сходств, заключающихся в:

- относительность расчётов и выводов в результате анализа данных понятий;
- наличие конкурентного и эффективного превосходства организации над основными конкурентами имеет ограничение по времени, достигаемое за счёт постоянного развития субъектов отрасли;
- не существует конечной точки развития данных показателей, компании всегда есть к чему стремиться [19, с. 95].

Итак, можно сделать следующие выводы по результатам главы 1.

Конкурентоспособность организации состоит из ряда факторов, которые включают в себя качество продукции, уровень оказываемых сервисных услуг и сервисного сопровождения работы предприятия, а также общий уровень экономической эффективности её работы.

Одной из основных задач работы руководства организации и её сотрудников, которые несут ответственность за процесс реализации данного вида деятельности, является проведение систематического и структурированного анализа работы предприятия и его подразделений, которая призвана обеспечить, поддержать и повысить уровень конкурентоспособности организации. В рамках данного процесса происходит изучение ряда внешних и внутренних факторов, которые способны показать эффективность работы предприятия по отношению к таким показателям как: ожидания клиентов, уровень развития отрасли, уровень развития организации, уровень развития основных организаций-конкурентов.

Реализация данного процесса в своей совокупности призвана поддержать и увеличить уровень удовлетворённости потребителей, что может повлечь за собой рост конкурентоспособности организации и уровня её экономической эффективности.

## **2. Анализ фактического состояния вопроса по конкурентоспособности АО «Торговый дом «Перекресток»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

Федеральная розничная торговая сеть «Перекресток» представляют собой одну из первых сетей городских супермаркетов. Свою историю компания берет в 1995 году, когда был открыт первый магазин данной торговой сети, располагающийся в городе Москве.

В 1998 году у данной компании появился собственный распределительный центр, ставший на тот момент первым подобным заведением в стране.

По данным на 31 апреля 2021 года в торговую сеть «Перекресток» входило свыше 600 торговых объектов, находящихся в 126 населенных пунктах нашей страны. Торговая площадь магазинов «Перекресток» варьируется от 400 до 2000 квадратных метров, в то же время ассортимент состоит из более чем 15 000 наименований продукции. Работа логистов, сотрудников компании направлена на то, чтобы у покупателя сложилось впечатление, что во время совершения процесса покупок он попадает в своеобразное гастрономическое путешествие.

Начало 2000-х годов ознаменовалось освоением сетью «Перекресток» региональных рынков сбыта. В 2006 году имело место объединение рассматриваемой нами торговой сети со своим конкурентом «Магнит». К настоящему времени торговая сеть «Перекресток» включает в себя более 42 000 сотрудников.

Торговый дом «Перекресток» имеет статус юридического лица и осуществляет свою деятельность на основе Устава общества и законодательства РФ.

Компания является коммерческим предприятием, форма собственности – частная.

Миссия компании – расширять рынок товаров и услуг, приносить прибыль, а также способствовать полному удовлетворению потребностей национальной экономики и населения в промышленных и потребительских товарах. Компания имеет право осуществлять любую деятельность, не запрещенную законом.

Основной темой деятельности АО «Торговый дом «Перекресток» является розничная торговля товарами народного потребления, в том числе табачными изделиями, продуктами питания и алкогольной продукцией, организация сети предприятий розничной торговли.

Органом управления компанией является собрание акционеров, правление и Совет директоров. Контроль за предприятиями и филиалами АО «Торговый дом «Перекресток», а также за деятельностью директоров и должностных лиц ежегодно осуществляет ревизионная комиссия, избираемая общим собранием акционеров.

Организационная структура сети АО «Торговый дом «Перекресток» децентрализована. В компании есть отдел продаж и финансов, отдел маркетинга, отдел кадров, службы безопасности и развития. Компания имеет собственную логистическую систему.

АО «Торговый дом «Перекресток» возглавляет генеральный директор, который организует всю работу компании и несет полную ответственность за статус и деятельность акционеров и сотрудников.

При существующей структуре управления руководителю компании непосредственно подчиняются (рисунок 2):

- исполнительный директор;
- коммерческий директор;
- директор по логистике;
- директор по развитию;
- директор по маркетингу;
- финансовый директор.

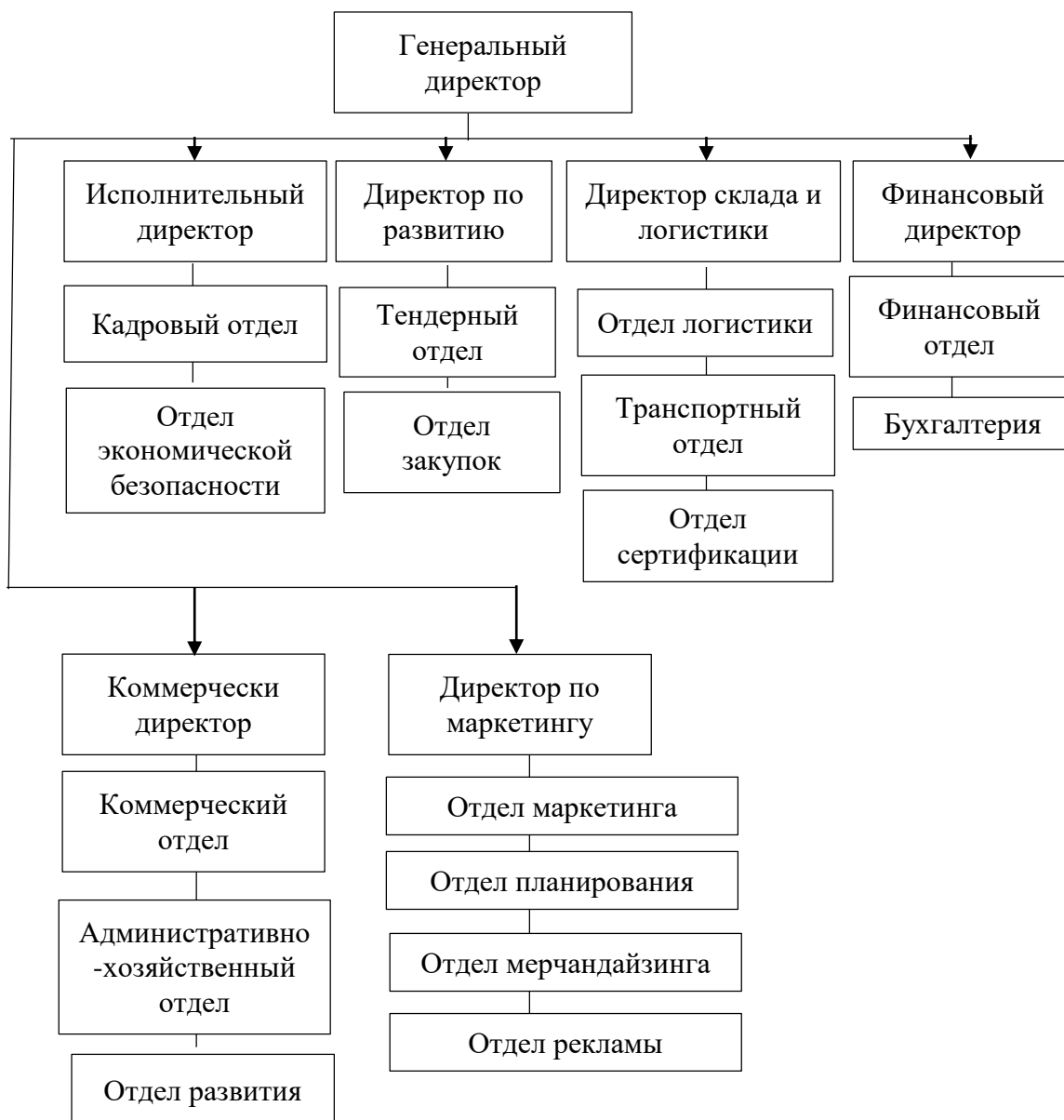


Рисунок 2 – Организационная структура управления АО «Торговый дом «Перекресток»

Розничная сеть АО «Торговый дом «Перекресток» состоит из 10 дивизионов (регионов), которые, в свою очередь, делятся на 102 кластера, объединяющих по 30-80 магазинов. Каждым дивизионом управляет группа из 15–30 руководителей. Руководящий состав находится в центральном офисе дивизиона.

Организационная структура типового магазина сети АО «Торговый дом «Перекресток» простая линейная, представлена на рисунке 3.

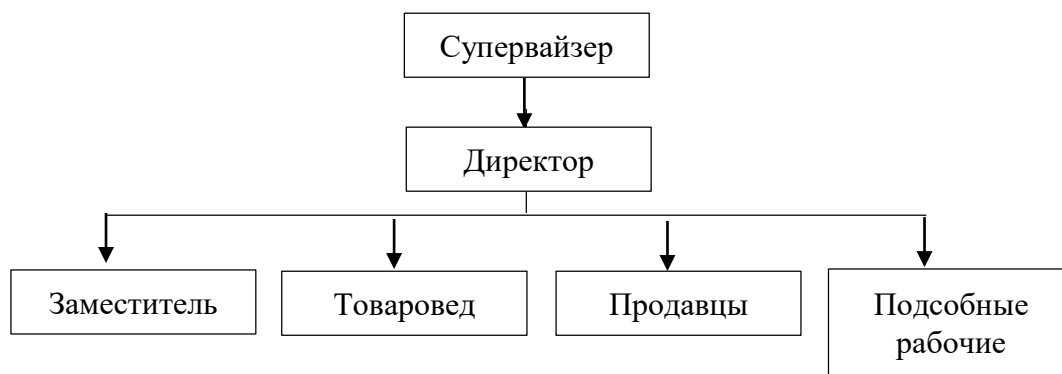


Рисунок 3 – Организационная структура магазина АО «Торговый дом «Перекресток»

Задачи супервайзера:

- контроль за 10-15 магазинами (пополнение магазинов; график доставки товаров по графику; текущий процент потерь, правильность доставки, представление всех акций и поддонов);

- работа с персоналом: подбор, обучение, мотивация, ротация, планирование, сплочение команды;

- подготовка к открытию новых розничных магазинов на обозначенной территории.

Директор магазина организует работу магазина, выполняет планы обмена товарами, снижает потери и контролирует бизнес-процессы, контролирует заказы, поступление товаров, учет и сроки, планы инвентаризации и обращения.

Товаровед-приемщик участвует в формировании и корректировке заказов на товары, принимает товары со складов и от «сторонних» поставщиков, отслеживает списание товаров, подготовку магазина и участие в проведении инвентаризаций.

Продавец-кассир обслуживает покупателей на кассе, занимается выкладкой товаров в торговом зале, отслеживает сроки годности, консультирует покупателей в зале.

При такой структуре управления директор магазина сосредотачивается на организации продаж, функциональные же задачи решаются в центральном офисе.

Далее проведем анализ базовых экономических показателей рассматриваемой компании (таблица 1).

Таблица 1 – Основные экономические показатели за 2018–2020 гг. (т. р.)

№ п/п	Показатели	Единицы измерения	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста, %
1	Выручка от продажи товаров	т. р.	600238,3	615896,5	655237,9	109,16
2	Себестоимость проданных товаров	т. р.	387550,3	401561,2	436120,8	112,53
3	Валовая прибыль	т. р.	212688	214335,3	219117,1	103,02
4	Издержки обращения	т. р.	21,3	21,5	22	103,29
5	Рентабельность	%	600238,3	615896,5	655237,9	X

Компания отмечает увеличение оборота и снижение общей стоимости товаров, однако рост выручки не очень высокий – 9,2%, и поэтому можно сказать, что компания за последние 3 года растет, но не очень быстро.

Далее проведем анализ структуры товарооборота АО «Торговый дом «Перекресток».

Ассортиментное предложение магазинов компании насчитывает около 5000 наименований.

В таблице 2 приведен анализ товарооборота компании АО «Торговый дом «Перекресток».

Таблица 2 – Анализ структуры товарооборота (т. р.)

Группа товаров	Наименование товарных групп	2018 год		2019 год		2020 год		Темп роста	Отклонение, (+,-)	
		т. р.	уд вес.	т. р.	уд вес. %	т. р.	уд вес. %	%	Абсолютное, т. р.	Относительное, %
Продовольственные товары	Фрукты, овощи	27 370	7,42	39100	7,1	42100	7,2	104,2	3000	0
	Готовая кулинария	37 923	10,28	44615	8,3	45600	8,2	100,1	985	0,1
	Бакалея	18 120	4,91	30200	6	31300	5,8	100,9	1100	-0,1
	Рыба	31 080	8,43	44400	7,8	47600	8	105,9	3200	-0,2
	Мясные деликатесы	42 500	11,52	50000	8,5	52300	8,5	102,5	2300	0,2
	Сыры	25 560	6,93	42600	7,8	46700	7,9	104,4	4100	0
	Хлебобулочные изделия	34 790	9,43	49700	8,5	51400	8,4	101,5	1700	0,1
	Торты и пирожные	17 425	4,72	20500	4,7	21700	4,6	101,4	1200	-0,1
	Кондитерские изделия	23 760	6,44	39600	7,8	44900	7,9	105,2	5300	-0,1
	Алкоголь	35 140	9,53	50200	8,6	51460	8,5	102,6	1260	0,1
	Соки, воды	25 840	7,01	30400	6	31400	6	100,7	1000	-0,1
	Молочные товары	23 400	6,34	39000	7,1	40800	7	101,5	1800	0
	Табачные изделия	9 000	2,44	15000	2,5	15400	2,5	102	400	-0,1
	Итого по прод. товарам	316768	85,88	495315	90,6	522660	90,5	102,5	27345	0
Непродовольственные	Бытовая химия	18 105	4,91	21300	2,8	22000	2,8	103,3	700	-0,2
	Средства личной гигиены	9 120	2,47	15200	2	15300	2	100,7	100	0
	Игрушки	9 310	2,52	13300	1,7	14000	1,8	105,3	700	0
	Посуда	8 798	2,39	10350	1,4	11100	1,4	107,2	750	0,1
	Диски, фильмы	6 750	1,83	11250	1,5	12100	1,5	107,6	850	0
	Итого по непрод. товарам	52 083	14,12	71400	9,4	74500	9,5	104,8	3100	0
	Итого по двум группам	368 850	100,00	566715	100	597160	100	103,7	30445	0,1

Из таблицы видно, что наибольшую прибыль дают продовольственные товары, в 2018 по сравнению с 2019 она увеличилась с 4953,15 т. р. до 5226,60 т. р., в сумме 273,45 т. р.

Непродовольственные товары также повлияли на прибыль, выручка увеличилась по сравнению с 2016 годом с 71400 т. р. до 74500 т. р. в 2011 г.



Абсолютное отклонение составило 30445 т. р. по двум группам. Темп роста составил 103,7%.

Наибольший удельный вес пришелся на группы товаров, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Группы товаров с наибольшим удельным весом (т. р.)

№	Группа товаров	Удельный вес
1	кондитерские изделия	7,9%
2	алкоголь	8,5%
3	хлебобулочные товары	8,4%
4	мясные деликатесы	8,5%
5	рыба	8%

Основными принципами, предусмотренными классификацией формирования сети, являются:

– баланс: лучшие бренды качества во всех товарных подгруппах в каждой ценовой категории; лучшие бренды качества и вкусные блюда в каждой товарной подгруппе;

– стабильность: бесперебойная доступность основных рабочих разновидностей магазина при реализации;

– жизнеспособность: своевременное поступление новых брендов и продуктов улучшенного качества;

– ротация в связи с выводом позиций с низким оборотом и низкой доходностью из классификации.

Политика классификации сети реализуется управлением категориями сети, которое управляет категориями товаров и сопутствующих товаров в целом: от определения классификационных комбинаций и покупок до контроля продаж интернет-магазинов.

Мы проанализируем маркетинговую коммуникацию ОАО «Торговая компания «Перекресток».

При существующем ассортименте продукции и ее выпуске, прямой

канал является наиболее эффективной сетью ОАО «Торговая компания «Перекресток». Прямой маркетинг позволяет вам сохранять контроль над торговыми операциями, лучше изучать рынок своей продукции и устанавливать долгосрочные отношения с основными потребителями.

ОАО «Торговая компания «Перекресток» очень чутко относится к лояльности клиентов. В сети «Перекресток» действует специальная программа лояльности «Клуб Перекресток», в которой есть «горячая линия». Существует также план «мы несем ответственность за качество», согласно которому люди, столкнувшиеся с нехваткой персонала, могут немедленно получить моральную и материальную компенсацию.

«Покупки на дому» – это основной стандарт позиционирования АО «Торговый дом «Перекресток», которое ставит перед собой задачу как можно проще обеспечить потребителей товарами самого высокого качества. Магазин «Перекресток» ориентирован на то, чтобы у потребителей была возможность приобрести необходимые продуктовые магазины рядом с их местом жительства.

АО «Торговая компания «Перекресток» регулярно проводит акции с поставщиками и предоставляет клиентам скидки до 50% по наиболее популярным товарным категориям, а также предложения «бери больше, плати меньше».

Главным направлением работы АО «Торговая компания «Перекресток», как и многих сетевых компаний, являются товары собственного бренда. «Красная цена» – это собственная торговая марка сети. Компания находится в прямом контакте с производителем и исключает промежуточные звенья на пути от производства до прилавка. В большинстве случаев может быть налажено тесное сотрудничество с местными предприятиями. Более 260 производителей со всей России производят и поставляют продукцию в сеть «Пятерочка» и АО «Торговая компания «Перекресток». Установите самую низкую цену на самые популярные товары, а некоторые товары социально значимых групп продаются с нулевой

наценкой.

На данном этапе у ОАО «Торговая компания «Перекресток» сформировался неотъемлемый элемент корпоративного имиджа, в том числе задействованный в коммуникациях. У компании есть логотип, представляющий бренд, цвет предприятия, слоган, название (нейминг).

Продукция и предложения ОАО «Торговый дом «Перекресток» продвигаются с использованием наружной рекламы и интернет ресурсов, печатной рекламы, а также при помощи телевидения.

Несколько вариантов баннеров используется для наружной рекламы компании. Баннеры располагаются на всех улицах и перекрестках города, в том числе возле супермаркета ОАО «Торговая компания «Перекресток». Наружная реклама информирует потребителей о предложениях, запусках новых продуктов, рекламных акциях, специальных мероприятиях.

Видео-реклама, размещенная на телевидении и в Интернете, знакомит со стратегией развития компании и рекомендациями ОАО «Торговый дом «Перекресток».

Печатные объявления ОАО «Торговая компания «Перекресток» также предлагают предложения и акции, снижение цен на конкретные товары. Он распространяется в виде листовок и дайджестов.

Интернет в ограниченной степени используется АО «Торговая компания «Перекресток», как при распространении информации, так и при позиционировании компании и ее новых продуктов на официальных ресурсах сети.

Социальная сеть для ОАО «Торговая компания «Перекресток» – это динамичное направление развития, но на данном этапе все находится в зачаточном состоянии, поскольку более или менее завершены только такие функции, как ВКонтакте. Другие популярные социальные сети, особенно Instagram, являются перспективой развития.

Электронная почта. Это направление является одним из самых простых для получения, но на данном этапе, в связи с тем, что массовые электронные

письма от неизвестных пользователей считаются спамом, информации минимум. Для партнеров этот метод уведомления является актуальным и необходимым. Список рассылки потребителя почти такой же, как и печатная реклама: он уведомляет об акциях, событиях и специальных предложениях.

Рассмотрим основные маркетинговые коммуникации АО «Торговый дом «Перекресток» (таблица 4).

Таблица 4 – Основные маркетинговые коммуникации

№	Вид коммуникации	Комментарии
1	Товары собственной марки	Этому направлению уделяется большое внимание. В настоящее время в портфеле более 800 позиций.
2	Рекламные средства	Они активно используются. Основной вес приходится на телевизионную рекламу (40%) и наружную рекламу (50%). Третье место сильно отличается от двух первых, радио и цифрового (10%). Также активно используется печатная реклама (каталоги, брошюры, буклеты, плакаты, листовки, листовки). Из - за низкой эффективности, плохого использования рекламы в новостях
3	Средства стимулирования сбыта	Они широко используются: скидки до 50% на наиболее популярные товарные категории, скидки по принципу «бери больше, плати меньше», скидки на товары на упаковке и т.д. Существует программа лояльности «Клуб Перекресток», в которой есть «горячая линия», электронная книга для жалоб.
4	Продвижение в интернете	Веб-сайты и социальные сети. Их использование ограничено
5	Прямой маркетинг	Активно используйте электронную почту и SMS-сообщения. Это почти то же самое, что и печатная реклама: она уведомляет об акциях, событиях и специальных предложениях.

Поэтому в целом маркетинговые коммуникации компании активно используются и достаточно развиты. Предложения по улучшению включают расширение каналов связи и более активное использование социальных сетей.

## 2.2 Анализ деятельности предприятия

В рамках исследования текущей маркетинговой стратегии ОАО «Торговая компания «Перекресток». Мы проанализируем рынок и рыночную позицию с помощью SWOT-анализа внутренней позиции АО «Торговая компания «Перекресток». Для определения внешней среды предприятия надо оценить факторы, которые влияют на макросреду. Оценка каждого фактора дана в таблице 5 [8].

Таблица 5 – Оценка степени воздействия факторов макросреды

№	Факторы	Характер влияния фактора на предприятие
1	Тенденции развития экономики Российской Федерации в целом	-
2	Развитие производства	+
3	Уровень налоговых ставок	-
4	Направление развития политической системы	+
5	Характер политической борьбы	-
6	Действующие законодательные акты	+
7	Тенденции динамики численности и половозрастного состава населения	-
8	Нововведения в области товаров	+
9	Нововведения в области технологий	+
10	Состояние природных ресурсов, обеспеченность ими предприятия	-
11	Тенденции уровня образования	+
12	Социальные условия жизни	-

На основе оценки анализа факторов макросреды предприятия, мы рассмотрим перечень возможностей и угроз в деятельности АО «Торговый дом «Перекресток», с которыми предприятию грозит столкнуться в будущем:

### 1 Возможности:

- нововведения в области технологий;
- развитие производства;

- направление развития политической системы;
- действующие законодательные акты;
- нововведения в области товаров;
- тенденции уровня образования.

## 2. Угрозы:

- тенденции развития экономики Российской Федерации в целом;
- устаревание кадров и оборудования и характер политической борьбы
- тенденции динамики численности и половозрастного состава населения и социальные условия жизни;
- уровень налоговых ставок.

Основываясь на предоставленных данных, вы можете отслеживать возможности и угрозы макросреды ОАО «Торговый дом «Перекресток», а также просматривать различные варианты действий компании под влиянием текущей ситуации и определенных факторов. Для анализа внутренней среды предприятия необходимо оценить факторы, непосредственно влияющие на микросреду ОАО «Торговая компания «Перекресток». Оценка каждого фактора приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка степени воздействия факторов микросреды

№	Факторы	Характер влияния фактора на предприятие
1	Состояние и тенденции развития целевого рынка	-
2	Состояние и тенденции спроса на товары предприятия	+
3	Степень изменчивости вкусов, потребностей, предпочтений покупателей	+
4	Торговая сила покупателей	+
5	Степень приверженности покупателей	+
6	Конкурентная сила поставщика	+
7	Степень привлекательности поставщика	+
8	Целесообразность договорной политики	+
9	Состояние конкурентной борьбы в сфере деятельности предприятия	-
10	Сила конкурентного давления	-
11	Число активных конкурентов	-

На основании оценки всех элементов внутренней среды предприятия составим перечень сильных и слабых сторон предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Перечень сильных и слабых сторон

№	Аспекты внутренней среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Организация управления	+	
2	Маркетинг		+
3	Исследования и разработки	+	
4	Технология	-	+
5	Персонал		+
6	Финансы	+	
7	Организационная культура и имидж	+	

Перечислим возможности и угрозы, с которыми АО «Торговый дом «Перекресток» может столкнуться в будущем (таблица 8). С этой целью мы сортируем все факторы исследования непосредственной среды на группу благоприятных (возможность) и неблагоприятных (угроза) факторов.

Таблица 8 – Перечень возможностей и опасностей

№	Факторы	Возможные варианты ответных действий предприятия
1	Возможности	
2	Торговая сила покупателей	Информировать покупателя о продукции, цене, условия поставки, скидках
3	Степень приверженности покупателей к товарам предприятия	Использование системы длительных отношений
4	Степень привлекательности поставщика	Надежность поставки и качества услуг общественного питания и готовой продукции
5	Состояние и тенденции спроса на товары предприятия	Выход на зарубежный рынок аналогичной продукции
6	Конкурентная сила поставщика	Проверенная временем договорная политика
7	Целесообразность договорной политики	Цена и возможность внеплановых поставок
8	Угрозы	

Продолжение таблицы 8

№	Факторы	Возможные варианты ответных действий предприятия
9	Персонал маркетингового отдела	Риск несвоевременного представления оперативных данных о деятельности организации за определенный период
10	Обучение персонала маркетингового отдела	Риск получения недостоверной плановой информации по причине отсутствия курсов повышения квалификации для персонала маркетингового отдела
11	Техническое оснащение	Риск хищения плановых данных по причине отсутствия современных технологий маркетингового назначения и технологий защиты информации

По полученным результатам определим зависимость факторов внутренней и внешней среды составлением матрицы SWOT-анализа (таблица 9).

Таблица 9 – «SWOT-анализ факторов внутренней и внешней среды»

<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1 Организация управления</p> <p>2 Организационная культура и имидж</p>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>1 Персонал</p> <p>2 Оперативность планирования маркетинговой стратегии</p> <p>3 Технологии</p>
<p><b>Возможности</b></p> <p>1 Торговая сила покупателей</p> <p>2 Состояние и тенденции спроса на товары предприятия</p> <p>3 Конкурентная сила</p> <p>4 Целесообразность договорной политики</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>1. Риск несвоевременного представления оперативных данных, 2. Риск получения недостоверной плановой информации</p> <p>3 Риск хищения плановых данных</p>

Произведем анализ уровня конкурентоспособности торговых услуг в АО «Торговый дом «Перекресток».

Данные для определения рангов показателей качества торговых услуг представлены в таблице 10.



Таблица 10 – Данные для определения рангов показателей качества

Эксперты	Показатели качества торговых услуг			
	уровень обслуживания	качество	цена	ассортимент
1	2	3	4	5
1	3	1	2	4
2	2	1	3	4
3	4	2	1	3
4	3	1	2	4
5	2	1	3	4
Сумма рангов	14	6	11	19
Новый ранг	2	4	3	1

На основании данных таблицы 10, определена сумма рангов. В строке «Новый ранг» определены новые ранги показателей качества по убывающей сумме рангов. Определим сумму рангов по столбцам:

уровень обслуживания:

$$\sum R_{ij} = 3 + 2 + 4 + 3 + 2 = 14 \quad (1)$$

качество:

$$\sum R_{ij} = 1 + 2 + 2 + 1 + 1 = 6 \quad (2)$$

цена:

$$\sum R_{ij} = 2 + 3 + 1 + 2 + 3 = 11 \quad (3)$$

ассортимент:

$$\sum R_{ij} = 4 + 4 + 3 + 4 + 4 = 19 \quad (4)$$

Рассчитаем среднюю по всем параметрам сумму рангов:

$$R_{cp} = 5 \times (4 + 1) \div 2 = 7 \quad (5)$$

где «5» – число экспертов;

«4» – число показателей.

Далее определим сумму квадратов отклонений:

$$\sum d^2 = (14 - 7)^2 + (6 - 7)^2 + (11 - 7)^2 + (19 - 7)^2 = 208 \quad (6)$$

После вычислим коэффициент конкордации (5 экспертов, 4 показателя):

$$W = 12 \times 208 \div (5^2 \times (4^3 - 4)) = \sim 2 \quad (7)$$

Затем рассчитаем критерий со степенью свободы  $(4 - 1) = 3$  (4 показателя минус 1 = 3; умножить на 2, то есть на коэффициент конкордации W, рассчитанный выше):

$$\chi_n^2 = 5(4 - 1) \times 2 = 30 \quad (8)$$

Так как рассчитанный  $\chi_{n-1}^2 = 30$  больше табличного значения  $\chi_{0.05}^2$  ( $\chi_{0.05}^2 = 7,8$ ), то коэффициент конкордации существенно отличается. Поэтому полученные ранги индексов можно считать надежными. Далее мы оценим конкурентоспособность с учетом отдельно определенных показателей. При использовании метода семантических различий может быть установлена связь между посетителем и службой транзакций. В таблице 11 представлены

результаты оценки критериев имиджа АО «Торговый дом «Перекресток» и его конкурентов – Spar, Магнит, Дикси.

Таблица 11 – Результаты оценки критериев имиджа

№	Единичные критерии имиджа компаний	Торговые услуги компаний-конкурентов и оценка в баллах			
		АО «Торговый дом «Перекресток»	Spar	Магнит	Дикси
1	Известность	4,90	4,90	4,80	4,80
2	Популярность	4,80	4,70	4,60	4,50
3	Привлекательность	4,80	4,80	4,60	4,60
4	Выразительность	4,70	4,60	4,50	4,40
5	Соответствие ценностным ориентациям	4,50	4,20	4,10	4,00
6	Итого	23,70	23,20	22,60	22,30

Оценка стандартов изображения позволила нам определить, что по всем 5 стандартам максимальный балл АО «Торговый дом «Перекресток» составляет – 23,70 балла. Изучение потребительских стандартов проводится на основе результатов дегустации, а также других стандартов с использованием балльных рейтинговых шкал разработки. Результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты оценки потребительских критериев

№	Критерии конкурентоспособности	Услуги конкурентов и оценка в баллах			
		АО «Торговый дом «Перекресток»	Spar	Магнит	Дикси
1	Результат дегустации	19,80	18,30	18,00	17,90
2	Информативность маркировки	5,00	4,90	4,90	4,90
3	Дизайн упаковки / этикетки	4,90	3,90	3,50	4,00
4	Общий балл	29,70	27,10	26,40	26,80
5	Ранг образца	1	2	4	3

В результате оценки стандартов конкурентоспособности торговых услуг, изучаемых АО «Торговый дом «Перекресток» и его конкурентами, было установлено, что наивысший балл принадлежал ОАО «Торговый дом «Перекресток».

Общий показатель, который является общим стандартом конкурентоспособности, определяется по общепринятым методикам с учетом показателя «популярность торговых услуг» и весового коэффициента первого порядка (таблица 13).

Таблица 13 – Результаты оценки критериев конкурентоспособности

№	Критерии конкурентоспособности	Продукция конкурентов			
		АО «Торговый дом «Перекресток»	Спар	Магнит	Дикси
1	Комплексный потребительский критерий	0,895	0,795	0,826	0,856
2	Экономический критерий	0,801	0,776	0,735	0,780
3	Интегральный показатель	1,117	1,025	1,124	1,098
4	Критерий «известность торгового объекта»	0,579	0,546	0,437	0,538
5	Ранг образца	1	4	2	3

Данные таблицы 13 показывают, что первый ранг принадлежит торговых услуг АО «Торговый дом «Перекресток».

Рассчитаем уровень конкурентоспособности торговых услуг:

$$K_{y1} = 1,117 / 1,124 = 0,99;$$

$$K_{y2} = 1,025 / 1,124 = 0,91;$$

$$K_{y3} = 1,124 / 1,124 = 1,0;$$

$$K_{y4} = 1,098 / 1,124 = 0,98.$$

Как видно из этих расчетов, уровень конкурентоспособности торговых услуг ОАО «Торговый дом «Перекресток» составляет 0,99, что свидетельствует о высокой конкурентоспособности.

ОАО «Торговая компания «Перекресток» имеет достаточное количество конкурентов для производства аналогичной продукции. Сравнительные характеристики некоторых конкурентов приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Характеристика компаний конкурентов

№	Показатель	Spar	Магнит	Дикси	АО «Торговый дом «Перекресток»
1	Доля на рынке г. Москва	12,60 %	12,30 %	12,20 %	12,50 %
2	Темпы роста рынка, %	104 %	105 %	105 %	103%
3	Препятствия для входа на рынок	Большая конкуренция	Большая конкуренция	Несоответствие ассортимента потребностям потребителей.	Большая конкуренция
4	Цена	Цены доступны	Цены установлены в соответствии с рынками г. Москва	Цены установлены в соответствии с рынком г. Москва	Цены установлены в соответствии с рынком г. Москва
5	Ассортимент товара, балл	9	6	8	7

Анализируя описанные выше параметры можно сделать вывод, что основным конкурентом для АО «Торговый дом «Перекресток» является Spar. Рассчитаем параметры конкурентоспособности в соответствии с конкурентом. (Таблица 15).

Таблица 15 – Оценка конкурентоспособности

№	Представители	Технические характеристики			Экономические характеристики	
		Репутация фирмы (P1)	Уровень НИОКР (P2)	Качество услуг (P3)	Объём продаж, т. р.	Быстрота оборачиваемости капитала в год
1	Spar	5	5	5	30 340	1,50
2	АО «Торговый дом «Перекресток»	4	4	4	64 732	1,20
3	Коэффициент весомости	0,6	0,6	0,5	0,4	0,35

Расчёт показателей конкурентоспособности представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчёт показателей конкурентоспособности

№	Организации	$q_i = \frac{P_i}{P_i''} \cdot 100\%$ По техническим параметрам			$q_i = \frac{P_i}{P_i''} \cdot 100\%$ По экономическим параметрам		$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i$ По техническим параметрам	$I_{\text{ЭП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i$ По экономическим параметрам	$K = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЭП}}}$ Интегральный показатель
		Единичные показатели					Групповые показатели		
		g1	g2	g3	g1	g2	I <sub>ТП</sub>	I <sub>ЭП</sub>	
1	Spar	1	1,25	1	1,04	0,75	1,86	0,65	2,90
2	АО «Торговый дом «Перекресток»	0,80	1	0,80	0,68	0,60	1,30	0,44	3

При оценке параметров конкурентоспособности из таблицы 16 можно сделать вывод о том, что Spar по всем техническим и по экономическим параметрам превосходит АО «Торговый дом «Перекресток».

Матрица конкурентной среды карты рынка торговых услуг представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Матрица конкурентной карты рынка торговых услуг

№	Критерии	Классификационные группы			
		Лидер рынка	Организация с сильной конкурентной позицией	Организация со слабой конкурентной позицией	Аутсайдер рынка
1	Организация с быстрорастущей конкурентной позицией				
2	Организация с улучшающейся конкурентной позицией	АО «Тандер»	Spar		
3	Организация с ухудшающейся конкурентной позицией			Дикси	
4	Организация с быстро ухудшающейся конкурентной позицией				Магнит

Из представленной выше матрицы видно, что позицией лидера обладает организация Spar, а привлекательным положением на рынке обладают две организации – АО «Торговый дом «Перекресток» и Spar. (Таблица 19)

Далее построим матрицу McKinsey.

Таблица 18 – Оценка привлекательности отрасли

№	Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1	Рост	0,30	5	$0,3*5=1,50$
2	Технологическая стабильность	0,50	2	$0,5*2=1$
3	Прибыльность	0,10	1	$0,1*1=0,10$
4	Размер	0,10	5	$0,1*5=0,50$
5	Оценка привлекательности отрасли			3,10





Таблица 19 – Оценка конкурентной позиции СЕБ в отрасли

№	Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1	Качество продукции	0,40	5	$0,4*5=2$
2	Доля рынка	0,10	1	$0,1*1=0,10$
3	Исследовательский потенциал	0,20	1	$0,2*1=0,20$
4	Издержки производства	0,30	3	$0,3*3=0,90$
5	Оценка привлекательности отрасли			3,20

Таким образом, делая вывод по главе 2, можно отметить ряд следующих факторов.

Стратегические выводы из анализа на основе матрицы McKinsey очевидны: АО «Торговый дом «Перекресток» попадает в квадрат «Успех» в высокопривлекательной отрасли с хорошей конкурентной позицией. При этом в качестве сильных сторон АО «Торговый дом «Перекресток» потенциал которых возможно использовать для устранения имеющихся угроз, выступают: высокая организация управления и наличие развитой организационной культуры имиджа.

В качестве слабых сторон развития АО «Торговый дом «Перекресток», определены: недостаточный уровень образования персонала, ответственного за составление отчётности по торговой деятельности, отсутствие современных навыков маркетингового планирования и слабый уровень развития технологий в планово-экономическом отделе АО «Торговый дом «Перекресток». Таким образом, необходимо определить мероприятия, которые смогут устранить имеющиеся слабые стороны и угрозы, а также повысят уровень оперативности в предоставлении плановой информации в АО «Торговый дом «Перекресток».

### **3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности дилерского центра на АО «Торговый дом «Перекресток»**

#### **3.1 Предложения по повышению эффективности управления конкурентоспособностью предприятия**

Постоянное улучшение системы менеджмента качества обслуживания обеспечивается путем выполнения ежегодных программ качества, а также путем анализа и контроля со стороны руководства над выполнением этих программ и политики в области качества. Достижение улучшений системы менеджмента качества обеспечивается при планировании и осуществлении улучшений во всех видах деятельности системы менеджмента качества. Повышение результативности процессов обеспечивается также посредством корректирующих и предупреждающих действий по результатам внутренних и внешних проверок качества, анализа данных, с участием заинтересованных сторон [26, с. 22-26].

Корректирующие действия предпринимаются по результатам рассмотрения и анализа несоответствий, включая претензии, жалобы, замечания и предложения потребителей продукции; определения, изучения и анализа причин несоответствий продукции. Они включают в себя определение действий, необходимых для устранения причин несоответствий, чтобы избежать их повторение в будущем, а также проведение контроля и анализа предпринятых действий для подтверждения их эффективности.

Предупреждающие действия могут осуществляться на всех уровнях и по разным направлениям деятельности АО «Торговый дом «Перекресток» как на уровне высшего руководства и формируются в виде планов, программ, так и на уровне отдельных подразделений (планы, протоколы, акты, приказы, распоряжения и др. документы). Ответственность за контроль над проведением предупреждающих действий возлагается на руководителей соответствующих отделов, общий контроль осуществляет директор и его

заместители по направлениям и представитель руководства по качеству.

В процессе проведения оценки эффективности конкурентоспособности организации (предприятия) были обозначены следующие мероприятия по совершенствованию в АО «Торговый дом «Перекресток»:

- представить покупателям возможность заказа посредством мобильного приложения;
- осуществить найм дополнительной рабочей силы, ответственных за оформление заявок и доставку товаров.

Для надстройки приложения и обеспечения возможности доставки продуктов из магазина воспользуемся услугами по программированию компании СКБ Контур.

В таблице 20 представлен расчёт стоимости надстройки приложения в рамках обеспечения возможности доставки продуктов из магазина.

Таким образом, стоимость надстройки для АО «Торговый дом «Перекресток» - 28 643,50 руб.

Таблица 20 – Расчёт стоимости курсов повышения квалификации

Стоимость курсов на 1 человека, руб.	28 643,50
Итого, руб.	28 643,50

Еще одним мероприятием повышения конкурентоспособности АО «Торговый дом «Перекресток» является найм работников для доставки продукции покупателям.

Для доставки продукции покупателям требуется привлечение следующих трудовых ресурсов:

- консультанты по приложению – 2 чел.
- курьеры по доставке товаров и продукции для покупателей – 2 чел.

В таблице 21 приведен расчет начисленной заработной платы привлеченных работников доставки в АО «Торговый дом «Перекресток».

Таблица 21 – Расчет заработной платы привлеченных работников доставки

Показатель	Значение, руб.
Должностной оклад консультантов по приложению	45 000
Общая сумма в месяц (для 2 чел.)	90 000
Должностной оклад курьеров по доставке товаров и продукции для покупателей	50 000
Общая сумма в месяц (для 2 чел.)	100 000
Итого начислено	190 000

Далее произведем оценку экономической эффективности по разработанным мероприятиям для АО «Торговый дом «Перекресток».

### 3.2 Расчет экономической эффективности

Далее рассчитаем эффективность предлагаемых мероприятий для АО «Торговый дом «Перекресток».

В таблице 22 приведем общую сумму затрат на повышение конкурентоспособности АО «Торговый дом «Перекресток».

Таблица 22 – Расчёт стоимости затрат на повышение конкурентоспособности

Стоимость надстройки приложения	28 642,60
Оплата труда работников	190 000
Итого, руб.	218 642,60

Таким образом, сумма затрат на мероприятия совершенствования конкурентоспособности АО «Торговый дом «Перекресток» составит 218 642,60 руб. Предположим, что в результате реализации мероприятий совершенствования конкурентоспособности АО «Торговый дом «Перекресток» увеличит: выручку на 5 %; прибыль от реализации на 3 %; чистую прибыль на 1 %.

В таблице 23 представим расчёт показателей, которые увеличатся в результате применения мероприятий совершенствования конкурентоспособности АО «Торговый дом «Перекресток».

Таблица 23 – Расчёт показателей эффективности после

Показатели	2020 г.	% увеличения	Сумма увеличения, т. р.	Общая сумма, т. р.
1	2	3	4	5
1 Выручка от реализации, т. р.	103 273	5	5 113,65	108 386,65
2 Прибыль, руб.	3 601	3	108,03	3 709,03
3 Рентабельность, %	3,49	1	4,49	-

Таким образом, мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Торговый дом «Перекресток» дают возможность получить экономический эффект в размере 5 221,68 т. р. Экономический эффект также представлен тем, что будет скоординирована работа сотрудников и повышен их навык работы в АО «Торговый дом «Перекресток».

## Заключение

В современных реалиях рынка, происходит процесс постоянного соперничества между отдельными объектами отраслевой деятельности, которые осуществляют процесс оказания одинакового или схожего перечня услуг, формируя за счёт этого возможность получения экономической прибыли, удовлетворяя ряд запросов и требований потребителей, существующий в рамках данного процесса. Так, можно говорить о том, что между экономическими единицами, существующими в рамках одной экономической среды, происходит процесс соперничества в ходе стремления к достижению схожих или одинаковых целей, в рамках какой-либо отрасли.

Так, организация стремится к достижению такого набора характеристик и качеств, которые смогут обеспечить ей возможность противостоять другим организациям, осуществляющим свою деятельность в данной отрасли, при этом поддерживая высокий уровень заинтересованности клиентов в оказываемых ею услугах или реализуемых ею товарах.

Чаще всего, на рынке, на котором функционируют организации, оказывающие одинаковы или обладающий высокой схожестью перечень услуг, основным фактором, который помогает поддерживать конкурентоспособность самого предприятия и его продукции или услуг, является высокий уровень качества.

Так, опираясь на вышесказанное, можно говорить о том, что именно фактор повышения влияния уровня качества на уровень прибыльности организации и рентабельности её работы, формирует высокий уровень интереса к вопросам его поддержания и формирования его развития в рамках процесса поддержания конкурентоспособности организации и оказываемого ею процесса сервисного обслуживания потребителей.

Говоря об эффективности работы предприятия и процесса оказания основных и дополнительных услуг её основным и потенциальным клиентам, необходимо учитывать факт того, что данное понятие состоит из общего

анализа процесса работы организации, её структурных подразделений и отдельных сотрудников, реализующих процесс работы по выполнению её основного экономического назначения. Это обусловлено тем, что процесс эффективности работы организации складывается из эффективности работы её, взаимосвязанных между собой, структурных подразделений. Этот процесс, имеет достаточно специфические характеристики и направления его развития, обусловленные тем, что в ходе повышения уровня эффективности работы одного подразделения, необходимо проводить изучение того, какое влияние это окажет на остальные структурные единицы организации. При чём это влияние может иметь как положительный, так и отрицательный характер. Что увеличивает значение процесса реализации данного анализа в ходе постоянной работы организации.

Стоит отметить факт того, что предприятие и его экономическая эффективность, считается одним из основных критериев, который позволяет оценить конкурентоспособность не только предприятия, но и более значительных сфер деятельности предприятия: отрасли, сферы деятельности, национальной экономики Российской Федерации в целом.

В современной практике анализа понятия конкурентоспособности продукции и изучения её уровня в рамках работы конкретного предприятия, используется процесс изучения качество продукции или услуг, уровень спроса на них со стороны целевой аудитории, а также непосредственно уровень обе рентабельности. Однако, данные критерии часто выступают ка основа для изучения и расчёта экономической эффективности работы организации и её продукции или услуг.

Кроме того, можно отметит факт того, что низкий уровень эффективности работы предприятия не всегда характеризует и обуславливает низкий уровень её конкурентоспособности. Если представители организации не заботятся о развитии экономической и производственной характеристики его работы, но создают барьеры для развития конкурентов, то можно говорить о том, что за счёт того, что уровень эффективности работы

предприятий, функционирующих с анализируемым объектом в одной отрасли, будет её ниже чем у него, при низком уровне эффективности самого предприятия, оно всё равно может считаться конкурентоспособным.

Однако, ведение такой политики экономической деятельности организации, чаще всего, может быть признано фактором ведения недобросовестных методов конкуренции и привести к применению к предприятию, осуществляющему её, ряда санкций. Это обуславливает факт того, что наиболее рационально для любого предприятия будет придерживаться стратегии повышения экономической эффективности, а не формирования препятствий для роста эффективности работы основных организаций-конкурентов.

Конкурентоспособность организации состоит из ряда факторов, которые включают в себя качество продукции, уровень оказываемых сервисных услуг и сервисного сопровождения работы предприятия, а также общий уровень экономической эффективности её работы.

Работа организации в направлении поддержания конкурентоспособности является особенно актуальной для торговой организации, это обусловлено тем, что в данной отрасли ведётся жёсткая борьба между компаниями, которые оказывают ряд аналогичных услуг, по предоставлению возможности потребителю купить определённые товары. По этой причине, предоставление возможностей по приобретению товаров с дополнительными преимуществами при этом (более высокий уровень качества, предоставление дополнительных услуг и т.д.), может оказать существенное влияние на выбор потребителя. Что повлечёт за собой увеличение уровня прибыли, конкурентоспособности и общего экономического эффекта в рамках оценки итогов деятельности торговой организации.

Одной из основных задач работы руководства организации и её сотрудников, которые несут ответственность за процесс реализации данного вида деятельности, является проведение систематического и



структурированного анализа работы предприятия и его подразделений, которая призвана обеспечить, поддержать и повысить уровень конкурентоспособности организации. В рамках данного процесса происходит изучение ряда внешних и внутренних факторов, которые способны показать эффективность работы предприятия по отношению к таким показателям как: ожидания клиентов, уровень развития отрасли, уровень развития организации, уровень развития основных организаций-конкурентов.

Реализация данного процесса в своей совокупности призвана поддержать и увеличить уровень удовлетворённости потребителей, что может повлечь за собой рост конкурентоспособности организации и уровня её экономической эффективности.

Федеральная розничная торговая сеть «Перекресток» представляют собой одну из первых сетей городских супермаркетов. Свою историю компания берет в 1995 году, когда был открыт первый магазин данной торговой сети, располагающийся в городе Москве.

По данным на 31 апреля 2021 года в торговую сеть «Перекресток» входило свыше 600 торговых объектов, находящихся в 126 населенных пунктах нашей страны. Торговая площадь магазинов «Перекресток» варьируется от 400 до 2000 квадратных метров, в то же время ассортимент состоит из более чем 15 000 наименований продукции. Работа логистов, сотрудников компании направлена на то, чтобы у покупателя сложилось впечатление, что во время совершения процесса покупок он попадает в своеобразное гастрономическое путешествие.

При существующем ассортименте продукции и ее выпуске прямой канал является наиболее эффективной сетью ОАО «Торговая компания «Перекресток». Прямой маркетинг позволяет вам сохранять контроль над торговыми операциями, лучше изучать рынок своей продукции и устанавливать долгосрочные отношения с основными потребителями.

ОАО «Торговая компания «Перекресток» очень чутко относится к лояльности клиентов. В сети «Перекресток» действует специальная

программа лояльности «Клуб Перекресток», в которой есть «горячая линия». Существует также план «мы несем ответственность за качество», согласно которому люди, столкнувшиеся с нехваткой персонала, могут немедленно получить моральную и материальную компенсацию.

«Покупки на дому» – это основной стандарт позиционирования АО «Торговый дом «Перекресток», которое ставит перед собой задачу как можно проще обеспечить потребителей товарами самого высокого качества. Магазин «Перекресток» ориентирован на то, чтобы у потребителей была возможность приобрести необходимые продуктовые магазины рядом с их местом жительства.

Постоянное улучшение системы менеджмента качества обслуживания обеспечивается путем выполнения ежегодных программ качества, а также путем анализа и контроля со стороны руководства над выполнением этих программ и политики в области качества. Достижение улучшений системы менеджмента качества обеспечивается при планировании и осуществлении улучшений во всех видах деятельности системы менеджмента качества. Повышение результативности процессов обеспечивается также посредством корректирующих и предупреждающих действий по результатам внутренних и внешних проверок качества, анализа данных, с участием заинтересованных сторон.

Корректирующие действия предпринимаются по результатам рассмотрения и анализа несоответствий, включая претензии, жалобы, замечания и предложения потребителей продукции; определения, изучения и анализа причин несоответствий продукции. Они включают в себя определение действий, необходимых для устранения причин несоответствий, чтобы избежать их повторение в будущем, а также проведение контроля и анализа предпринятых действий для подтверждения их эффективности.

Предупреждающие действия могут осуществляться на всех уровнях и по разным направлениям деятельности АО «Торговый дом «Перекресток» как на уровне высшего руководства и формируются в виде планов, программ,

так и на уровне отдельных подразделений (планы, протоколы, акты, приказы, распоряжения и др. документы). Ответственность за контроль над проведением предупреждающих действий возлагается на руководителей соответствующих отделов, общий контроль осуществляет директор и его заместители по направлениям и представитель руководства по качеству.

В результате проведенной оценки эффективности конкурентоспособности организации (предприятия) были обозначены следующие мероприятия по совершенствованию в АО «Торговый дом «Перекресток»:

- представить покупателям возможность заказа посредством мобильного приложения;

- осуществить найм дополнительной рабочей силы, ответственных за оформление заявок и доставку товаров.

Для надстройки приложения и обеспечения возможности доставки продуктов из магазина воспользуемся услугами по программированию компании СКБ Контур.

## Список используемой литературы

- 1 Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. – Ульяновск: УЛГТУ, 2018. – 259 с.
- 2 Агапова, М. А. Управление конкурентными преимуществами предприятия / М.А. Агапова // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 81–84.
- 3 Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Т. Алтухова. – М.: Ника-Центр, –2017. – № 9. – С.35–38.,
- 4 Альпидовская, М. Л., Цикин А. М. Конкурентоспособность национальной экономики: вопросы теории: монография / М. Л. Альпидовская, А. М. Цикин. – Тверь: Твер. гос. ун-т. – 2017. – 170 с.
- 5 Андреева, А. Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия / А. Е. Андреева // Наука и бизнес: пути развития. – 2017. – № 3. – С. 25–28.
- 6 Андреева, А. Е. Развитие конкурентоспособности предприятия на основе повышения эффективности применения методов менеджмента качества: автореф. дис. на соис. степ. к. э. н. / А. Е. Андреева; СПб:ФГУБОУ «СПБГЭУ», 2017. – 24 с.
- 7 Афанасьева О.Г. Повышение конкурентоспособности — важнейший фактор обеспечения устойчивого развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях: монография / О.Г. Афанасьев. – Москва: ИНФРА. – 2017 – 118 с.
- 8 Балгабаев, А. К. Особенности конкуренции сельскохозяйственных товаропроизводителей / А. К. Балгабаев // Аль-Пари. – 2017. – № 3 – С.65–74.
- 9 Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы./ В.Л. Белоусов./М.:Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – №5. – С.25-28
- 10 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2017. – 224 с.
- 11 Березов, Н. И. Конкуренция в экономике / А. И. Березов. – М.: Ника-

Центр, 2018. – 768 с.

12 Бунько, С. А. Управление конкурентоспособностью города на основе маркетинговых технологий (на примере г. Бреста): автореф. на соиск. науч. степ. к. э. н. / С. А. Бунько; М-во образования Республики Беларусь; УО «БГУ», 2019. – 29 с.

13 Быковская, Е. В. Стратегическое управление технологической конкурентоспособностью промышленного предприятия (на примере промышленных предприятий Тамбовской области): монография / Быковская Е.В. – Москва: Русайнс, 2017. – 96 с. – ISBN 978-5-4365-2267-8. – Режим доступа: <https://book.ru/book/927845>. – Дата доступа: 05.01.2021.

14 Быковская, Е. В. Стратегическое управление технологической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе мобилизации внутрихозяйственных резервов: дис. на соиск. уч. степ. д. э. н. / Е. В. Быковская. – Курск: ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», 2019. – 301 с.

15 Бланк, И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2018. – 528 с.

16 Болдырева, Т. В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании / Т.В. Болдырева // Наука и общество. – 2017. – № 2 (28). – С. 4–10.

17 Вайлунова, Ю. Г. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности предприятий на основе развития интеграционных процессов в текстильном и швейном производстве Республики Беларусь: автореф. на соиск. уч. степ. к. э. н. / Ю. Г. Вайлунова; М-во образования Республики Беларусь; ГНУ «Научно-исследовательский институт Министерства экономики Республики Беларусь», 2017. – 38 с.

18 Вашко, Т.А. Стратегия и конкурентоспособность/ Т. А. Вашко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7). – С.10. – 14.

19 Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности

предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2018 г.). – М.: Буки–Веди, 2018. – С. 85–87.

20 Горбылёва, З. М. Инновации как условие эффективного развития туристического бизнеса / З. М. Горбылёва // Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства: материалы междунар. науч.-практ. конф., Донецк, 26-28 апр. 2017 г. / Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк, 2017. – С. 78-83.

21 Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 474 с.

22 Григорчук, А. В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий / А.В. Григорчук // Научно–практические исследования. – 2017. – № 8 (8). – С. 27–31.

23 Гришкина, С.Н. Совершенствование учетно-контрольного инструментария, обеспечивающего конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность хозяйствующих субъектов в новых экономических условиях: монография / Гришкина С.Н. – Москва: Русайнс, 2017. – 296 с. — ISBN 978-5-4365-1884-8. – Режим доступа: <https://book.ru/book/926713>. – Дата доступа: 05.01.2021.

24 Данченко Л. А. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 486 с.

25 Дедок, В. М. Международная конкурентоспособность гостиничного сектора Республики Беларусь в условиях глобализации: автореф. на соиск. науч. степ. к. э. н.; М-во образования Республики Беларусь; УО «БГУ», 2018. – 26 с.

26 Диянова, С. Н. Концепция маркетинга современных форматов розничной торговли. / С.Н. Диянова. - М.: Молодой ученый. - 2018. – №7 – 86 с.

27 Есютин, А.А., Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: Учебное пособие. / А.А. Есютин, – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2018. – 424с.

28 Жукова, М.А. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации / М. А Жукова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – №5. – С.16–20.

29 Иванова, Л. А. Маркетинговые исследования: практика проведения анализа конкурентоспособности организации / Л.А. Иванова // Современное общество и власть. – 2018. – №7. – С. 67-69.

30 Карпова С. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 404 с.

31 Каткова, Т.В. Конкурентоспособность, как фактор взаимодействия предприятия с внешней средой / Т.В. Каткова // Актуальные вопросы управления, экономики и права. Современное образование и его роль в жизни общества: материалы международной научно-практической конференции. – Новосибирск. – 2018 – С. 55-59.

32 Ключева, Ю.С. Сервис как конкурентное преимущество / Ю.С. Ключева // Вестник НГИЭИ. – 2018. – № 4 (83). – С. 124–132.

33 Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции: монография / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.М. Архипов. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 104 с. – Научная мысль. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1036532>. – Дата доступа: 05.01.2020.

34 Конкурентные преимущества и модернизация экономики: монография / [А.А. Быков и др.]; под ред. А.А. Быкова, М.И. Ноздрина-Плотницкого. – Минск: Мисанта, 2017. – 151 с.

35 Коновалова, Т.Л. Внутриотраслевая конкуренция: стратегии и

методы / Т.Л. Коновалова // Аграрный научный журнал. – 2018. – № 3. – С. 78–83.

36 Комарова, И. П. Устойчивая конкурентоспособность компаний высокотехнологичных отраслей: монография / Комарова И.П. – М.: Русайнс, 2017. – 118 с. – ISBN 978-5-4365-2224-1. – Режим доступа: <https://book.ru/book/92797>. – Дата доступа: 05.01.2020.

37 Корсак, А. С. Недобросовестная конкуренция и способы борьбы с ней / А. С. Корсак // Промышленно-торговое право. – 2017. – № 5. – С. 57-61.

38 Карпова С. В. Маркетинг. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / С. В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 325 с.

39 Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 5-е европейское издание – М.: СПб.: К.: Издательский дом «Вильямс», 2017. – 944 с.

40 Котова, С. В. Механизм реализации системы управления конкурентоспособностью предприятия и производимой продукции / С.В. Котова // Аллея науки. – 2017. – № 5. – С. 146-149.

41 Кохно, Н. О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. – 2017. – № 2. – С. 102-104.

42 Куанышбаев, Р. М. Как управлять конкурентоспособностью предприятия в кризисных экономических условиях / Р. М. Куанышбаев // Наука-2017. – № 3. – С. 25–38.

43 Кузнецова, Н. В. Конкурентный потенциал развития национальной экономики / Н.В. Кузнецова, Н.А. Воробьева, А.В. Королева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 2. – С. 49-63.

44 Куликова, А. В. О важности интеграции рыночного и ресурсного подходов к разработке конкурентной стратегии организации / А. В. Куликова, О. В. Рокунова // УЭКС. – 2018. – № 11. – С.183–188.

45 Корзик, П. М. Привлечение прямых иностранных инвестиций как фактор конкурентоспособности экономики Республики Беларусь: автореф.



дис. на соиск. научн. степ. к. э. н. / Корзик П. М.; М-во образования Республики Беларусь; УО «БГУ», 2017. – 28 с.

46 Лебедев, В. Глобальная конкурентоспособность эпохи талантизма / В. Лебедев // НЭГ. – 2017. – № 17. – С. 16.

47 Литвинчук, А. А. Пути повышения конкурентоспособности регионов Республики Беларусь в условиях устойчивого развития: автореф. на соиск. науч. степ. к. э. н. / А. А. Литвинчук; М-во образования Республики Беларусь; УО «БГУ», 2019. – 27 с.

48 Лукичёва Т. А. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.]; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.

49 Методология диагностики конкурентоспособности организации в условиях неопределенности и риска: монография / Н. А. Ефремов, В. Н. Кабанов, Т. В. Мужжавлева, Ю.А. Толстов; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Чувашский гос. ун-т имени И. Н. Ульянова». – Чебоксары: Изд-во Чувашского ун-та, 2017. – 187 с.

50 Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие, 8-е изд / Ю.В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2018. – 148 с.

51 Молчанов Н. Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общей редакцией Н. Н. Молчанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 257 с.

52 Олькова, М. А. Конкурентоспособность как объект управления / М.А. Олькова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – №8. – С. 57-59.

53 Отварухина, Н. С. Управление конкурентоспособностью / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 336 с.

54 Павленко, Н. С. Показатели конкурентоспособности / Н. С. Павленко, О. А. Рущицкая // Аграрное образование и наука. – 2017. – № 1. – С. 58.

55 Парамонова, Т.Н., Конкурентоспособность компании розничной торговли: учебное пособие. / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КНОРУС, 2018. – 120 с.

56 Пилипчук, А. В. Организационно-экономический механизм функционирования пищевой промышленности Беларуси (в контексте построения Евразийского экономического союза): автореф. дис. на соиск. науч. степ. к. э. н. / А. В. Пилипчук; М-во образования Республики Беларусь; РНУП «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», 2018. – 58 с.

57 Похилько, Т. Инновации в системе конкурентоспособности региона: / Тамара Похилько. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2020. – 296 с.

58 Рамченкова, М. С. Задачи анализа управления конкурентоспособностью коммерческой организации / М.С. Рамченкова // Вестник Тамбовского университета экономики и права. – 2019. – № 2. – С. 58–59.

59 Реброва, Н.П. Основы маркетинга. Учебник и практикум для спо / Н.П. Реброва. – Люберцы: Юрайт, 2018. – 277 с.

60 Сартбаев, С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия / С. Е. Сартбаев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.

61 Саяпина, О. Н. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций / О.Н. Саяпина // Символ науки. – 2017. –Т. 1. – № 2. – С. 101-104.

62 Сидова, С. А. К вопросу о повышении конкурентоспособности промышленных предприятий / С.А. Сидова // ХГУ имени ак. Б. Гафурова. – 2019. – С. 163-167.

63 Советникова, О. П. Повышение конкурентоспособности региона на

основе развития его инновационно-инвестиционного потенциала: автореф. на соиск. науч. степ. к. э. н. / О. П. Советникова; М-во образования Республики Беларусь; УО «БГУ», 2018. – 28 с.

64 Степанов, Д. С. Механизмы регулирования конкуренции на региональных рынках / Д.С. Степанов // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2018. – № 1. – С. 74–76.

65 Степанова, В. В. Методика оценки конкурентоспособности предприятия: магистерская дис.; 38.04.01 – Экономика; Министерство образования Российской Федерации; ФГАОУВО «Сибирский Федеральный университет». – Красноярск, 2018. – 70 с.

66 Стратегия восстановления конкурентоспособности отечественной ракетно-космической промышленности: монография / Баринов В. А., Окадьев Н. А. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 274 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-369-01567-4 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/553603>. – Дата доступа: 05.01.2020.

67 Сурнина К.С. Конкуренция в предпринимательстве / К.С. Сурнина // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2018. – № 1. – С. 4

68 Сутягина, С.И. Разработка стратегии конкурентных преимуществ / С.И. Сутягина // Современные исследования. – 2017. – № 4 (04). – С. 33–34.

69 Тарануха, Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность: монография / Тарануха Ю.В. – М.: Русайнс, 2017. – 335 с. – ISBN 978-5-4365-1562-5. – Режим доступа: <https://book.ru/book/922539>. – Дата доступа: 15.01.2020.

70 Тарасёнок А. И. Геологический механизм обеспечения конкурентоспособности национальной туристической дестинации: методология и практика реализации: автореф. на соиск. науч. степ. к. э. н. / А. И. Тарасёнок; М-во образования Республики Беларусь; УО «БГЭУ», 2018. – 51 с.

71 Токарева. М. С. Основные направления повышения международной конкурентоспособности телекоммуникационных компаний: автореферат дис. на соиск. степ. к. э. н.: 08.00.14 – Мировая экономика / М. С. Токарева; М-во

образования Российской Федерации: М. – МГУ им. М. В. Ломоносова, 2018. – 229 с.

72 Толкач, А. С. Конкурентоспособность предприятия хлебобулочного производства и стратегические направления ее повышения: дис. магистра эконом. наук: 1-25 80 04 – Экономика и управление народным хозяйством / Т. С. Пальчевская; М-во образования Республики Беларусь, Полоцкий гос. ун-т; науч. рук. Мухизи Ж.Б. – Новополоцк: ПГУ, 2017. – 77 с.

73 Устимкин О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А. Устимен // Форум молодых ученых. – 2019. – №1 (29). – С. 7-10.

74 Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Стандарты и качество, 2020. – 464 с.

75 Фролов, М.А. Определение конкурентных преимуществ компании / М.А. Фролов // Вопросы науки и образования. – 2017. – № 6 (7). – С. – 70 –73.

76 Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд. – М.: Вильямс, 2017. – 176 с.

77 Чадаева, Т. В. Конкурентоспособность российских банков на мировом рынке банковских услуг: дис. на соиск. уч. степ. к. э. н. / Т. В. Чадаева; М-во образования Российской Федерации, ФГБУН «Институт Европы Российской Академии наук; науч. рук. А. И. Бажан – Екатеринбург: ФГБУН «ИЕРАН», 2018 – 280 с.

78 Черненкович, С. С. Принципы организации внутреннего контроля на коммерческих предприятиях / С. С. Черненкович // Финансы коммерческих организаций: учет, контроль, анализ. – 2017. – №18. – С. 67-68.

79 Чернова, И.В. Управление конкурентоспособностью предприятия/ И.В. Чернова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2018. – № 15. – С. – 146 – 149.

80 Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата

/ А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 244 с.

81 Шафранский И. Н. Механизм повышения конкурентоспособности на мясоперерабатывающих предприятия: автореф. дис. на соиск. уч. степ. к. э. н. / И. Н. Шафранский; М-во образования Республики Беларусь; УО «БГСХА», 2018. – 33 с.

82 Шкардун, В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. – №4. – С. 44-54.

83 Шутилин, В. Ю. Конкурентный потенциал машиностроительного комплекса Республики Беларусь: теория, методология, инструменты измерения, механизм формирования: автореф. дис. на соиск. науч. степ. к. э. н. / В. Ю. Шутилин; М-во образования Республики Беларусь; УО «БГЭУ», 2018. – 45 с.

84 Щетинина, Е. Д. Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях / Е.Д. Щетинина // Белгородский экономический вестник. – 2017. – № 1 (85). – С. 31–39.

85 Ягафарова, Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории / Е. Ф. Ягафарова // Журнал экономической теории. – 2018. – №4. – С. 181–185.

86 Klyueva, Yu. S. Service as a competitive advantage / Yu. S. Klyueva // Herald. – 2018. – № 4 (83). – Pp. 124-132.

87 Berezov, N. I. Competition in the economy / A. I. Berezov. - Moscow: Nika-Center, 2018 – 768 p.

88 Kohno, N. O. Methodology for assessing the competitiveness of commercial enterprises / N. O. Kohno // New science: financial and economic foundations. - 2017. - No. 2. - pp. 102-104.

89 Surnina K. S. Competition in entrepreneurship / K. S. Surnina // APRIORI. Series: Humanities. - 2018. - No. 1 – - p. 4