

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 торгового предприятия»

Студент

А.А. Коптина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, профессор Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.А. Коптина.

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности торгового предприятия».

Научный руководитель: док. экон. наук, проф. Е.Г. Пипко

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ИП Мухин А.Е.

Объект исследования – торговая база, магазин оптовой продажи продуктов питания, Индивидуальный предприниматель Мухин Алексей Евгеньевич. Предмет исследования следует определить, как процесс укрепления конкурентоспособности предприятия торговли.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в рамках данной работы предлагается построить стратегию по повышению конкурентоспособности предприятия ИП Мухин А.Е. с помощью применения инновационных средств продвижения продукции магазина: проведение рекламной кампании, создания страниц в социальных сетях, а также разработки сайта. Все меры по повышению конкурентоспособности приведут к улучшению деятельности магазина ИП Мухин А.Е., к формированию прибыли и достижению заданных целей.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 56 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 76 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 25, рисунков – 11.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия	9
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия	9
1.2 Методы оценки и способы повышения конкурентоспособности торгового предприятия	15
Глава 2 Анализ деятельности торгового предприятия ООО «Гостям рады» и оценка его конкурентоспособности	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	23
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия	48
Глава 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Гостям рады».....	60
3.1 Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия	60
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	65
Заключение	68
Список используемых источников.....	70

Введение

Актуальность исследования объясняется следующим: во-первых, в экономической литературе отсутствует единый подход к пониманию конкурентоспособности компании. Одни авторы под конкурентоспособностью компании понимают способность компании конкурировать на рынке. Это сугубо рыночный подход. Другие шире понимают данную категорию – рассматривают ее как способность иметь не только рыночные преимущества перед конкурентами, но и выполнять свои финансовые обязательства. Потому актуальным становится вопрос уточнения категории «конкурентоспособность компании».

Во-вторых, исследование посвящено торговым предприятиям, которые имеют ряд особенностей. Потому категория «конкурентоспособность компании» должна учитывать отраслевую специфику рассматриваемых предприятий. Торговля – это отрасль специфичная тем, что, с одной стороны, выдержать здесь конкуренцию, то есть оставаться конкурентоспособной иногда легче, нежели если речь идет о промышленном производстве. Однако, с другой стороны, и конкуренция в этом секторе, как правило, выше. А, следовательно, важно «нащупать» источники роста конкурентоспособности торгового предприятия, чтобы наращивать эффективность таковой.

В-третьих, экономическая литература, с одной стороны, изобилует большим количеством методик оценки конкурентоспособности компаний, а с другой стороны, единой, четко устоявшейся методики нет. Причем, если говорить о торговых предприятиях, то, как правило, таковые реализуют свою продукцию на широкой территории, поэтому источником роста конкурентоспособности таковых должен стать как географический фактор, так и фактор доли рынка. Актуален вопрос разработки методики оценки конкурентоспособности торгового предприятия.

В-четвертых, количественному анализу конкурентоспособности торговых предприятий посвящено множество исследований, однако,

полученная эмпирика «устаревает», и актуальным становится проведение количественного исследования. Формулировка и проверка гипотез позволит провести эмпирическое исследование рассматриваемой проблемы.

И наконец, необходимо разработать модель роста конкурентоспособности торговых предприятий. Эмпирика, полученная по итогам доказательства гипотез, позволит создать некую модель, отражающую источники роста конкурентоспособности торговых предприятий. Модель должна отражать некий рейтинг факторов конкурентоспособности с точки зрения потенциальной силы воздействия на таковую. В экономической литературе отсутствует единая модель роста конкурентоспособности торговых предприятий, а потому вопрос разработки таковой становится актуален.

Известно достаточно большое количество научных трудов, рассматривающих теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности объектов экономики, в том числе применительно и к субъектам хозяйствования, реализующих услуги. Теоретические основы конкурентоспособности предприятий широко раскрыты в научных трудах зарубежных ученых, занимающихся вопросами конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, можно выделить И. Ансоффа, П. Друкера (исследовавших понятие и содержание конкурентоспособности по объему понятия), Б. Карлоффа, Х. Маккея, и др. (разрабатывавших процесс управления конкурентоспособностью предприятий в условиях рыночной экономики), а также отечественных исследователей Г.Л. Азоева, Н.Г. Агеевой (сформулировавших понятие конкурентоспособности российских коммерческих предприятий), А.А. Воронова, Е.П. Голубкова (исследовавших факторы конкурентоспособности торговых предприятий), Ю.Я. Еленевой, Н.З. Сафиуллина (разрабатывавших методики анализа конкурентоспособности), И.М. Смолейчука, Х.А. Фасхиева, (занимавшихся вопросами рыночных стратегий), А.Ю. Юданова, Н.С. Яшина, и других.

Между тем проблему формирования конкурентоспособности собственно торговых предприятий можно отнести к числу малоизученных, лишь отдельные аспекты анализа и обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы торговли нашли отражение в трудах отечественных ученых Т.В. Кожемяко, Е.И. Козловой, Н.А. Савельевой и других, делавших упор на специфику работы предприятий.

Специфика развития сферы торговли в процессе формирования конкурентоспособности торговых предприятий частично отражена в работах И.А. Арташиной, Е.Ю. Кузнецовой, К.В. Юрьева и др. Основное внимание ученые уделили постепенному восприятию российским рынком розничной торговли зарубежных технологий развития данного сегмента.

Особенности формирования конкурентоспособности предприятий сферы торговли изучались Р.Э. Байхаджиевым, О.Н. Барыгиной, М.В. Гарукшовой, Е.Н. Ялуниной и др. Данная группа ученых выявляла специфические тенденции собственно российского рынка торговых предприятий.

На современном этапе развития нашего общества возникает противоречие между необходимостью повышения конкурентоспособности и неопределенностью путей достижения цели. Таким образом, проблемой является поиск наиболее эффективных путей повышения конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования – торговая база, магазин оптовой продажи продуктов питания, Общество с ограниченной ответственностью «Гостям Рады».

Предметом исследования являются методы внутреннего материального стимулирования работников как процесс укрепления конкурентоспособности предприятия торговли.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Гостям рады».

В соответствии с поставленной целью исследования ставятся следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятий;
- провести анализ конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Гостям рады»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Гостям рады» и обосновать их экономическую эффективность.

Теоретическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных экономистов, финансистов и специалистов в области стратегического управления, чьим основным объектом исследования является конкурентоспособность.

Методологическую основу исследования составляют методы табличного и схематического анализа, метод аналогий и сравнений, метод системного подхода. При анализе финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гостям рады» применялся балансовый метод, а также трендовый метод, включающий в себя горизонтальный и вертикальный виды анализа отчетности

Работа опирается на следующие инструменты: сравнительный анализ, корреляционно-регрессионный анализ, индуктивный и дедуктивный методы научного познания, методы обобщения, графические методы.

Информационная база исследования. В качестве источника информации о показателях деятельности торговой компании используются данные бухгалтерского учета, годовой и квартальной бухгалтерской отчетности. Данные о миссии, целях и стратегии торгового предприятия получены путем следующих методов исследования: наблюдение, опрос, метод экспертных оценок.

Структура бакалаврской работы включает введение, три главы, заключение, список используемых источников, приложения.

В первой главе рассмотрена сущность конкурентоспособности торговых предприятий, исследованы существующие методики оценки конкурентоспособности торговых предприятий, изучены этапы и методы разработки и внедрения конкурентных стратегий.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика деятельности торгового предприятия ООО «Гостям рады», проведен анализ внешней и внутренней среды его функционирования, оценена конкурентоспособность данной компании.

В третьей главе на проведенного анализа конкурентоспособности ООО «Гостям рады» предложены и обоснованы мероприятия, направленные на повышение его конкурентоспособности.

В заключении представлены выводы, обобщения и рекомендации по результатам проведенного исследования.

Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

«Конкуренция рассматривается как одно из фундаментальных свойств рынка, которое обеспечивает эффективность использования ресурсов в условиях ограниченности, а также задания оптимального соотношения между спросом и предложением. Конкуренция представляет собой процесс, в рамках которого происходит соперничество компаний, которые работают на одном рынке, что влияет в результате на товарную, ценовую и сбытовую политику» [14, с.198]. При конкуренции экономические агенты состязаются между собой, нацеливаясь на получение прибыли.

«Когда говорят о конкуренции, подразумевают, что на рынке присутствует достаточное количество продавцов и покупателей, что обеспечивает возможности свободного входа на рынок и выхода из него. Такой процесс требует рационального подхода к поведению, которое обеспечивает пребывание фирмы на рынке, в рамках которого появляются новые виды продукции, находятся новые способы маркетинга, обеспечивается возникновение новых производственных процессов и рыночных сегментов.» [14, с.65]

«Конкуренция возникает из – за того, что хозяйствующие субъекты могут иметь пересекающиеся цели. Когда фирма стремится к полному достижению целей, это означает, что она должна устранить другие фирмы, которые препятствуют ей в этом процессе. Цели фирмы могут быть охарактеризованы как неоднородные, так как любая фирма – это некоторое количество заинтересованных сторон: собственников, администрации, сотрудников, общества» [17, с.93]. Собственники стремятся к максимизации прибыли и увеличению рыночной стоимости компании; основной целью деятельности администрации является удовлетворение личных целей и

амбиций на конечном этапе выполнения действий; рядовые сотрудники стремятся к наиболее высокому заработку и получению удовлетворения от работы; общество стремится к получению пользы от деятельности фирмы. Это говорит о том, что цели фирмы имеют разные направления, что в результате дает совпадение целей различных фирм.

«Например, для удовлетворения потребностей общества фирмы могут выпускать и реализовывать однотипный продукт, поэтому они стремятся привлечь покупателей именно к себе, что позволит им получать прибыль. Но для этого необходимо вытеснить с рынка других продавцов аналогичной продукции. Кроме этого причиной конкуренции могут быть ограничения покупателей, возможности продвижения товаров на рынке, ограниченность ресурсов, географические территориальные ограничения.» [20]

«Фирма представляет собой систему. Она связана со внешней средой, поэтому имеются вход и выход в фирменную систему. Вход – это ресурсы, которые фирма использует для осуществления своей деятельности на рынке. Он обеспечивает достижение целей фирмы, так как применение любого ресурса связано с извлечением выгоды из него.» [15, с.166]

«Например, фирма нанимает работников не для того, чтобы выплачивать им заработную плату, а для того, чтобы использовать их знания, умения, навыки, компетентность для обеспечения производственного процесса; именно поэтому квалификация специалиста, его опыт и иные навыки в профессиональной сфере деятельности являются решающими.

Выход – это продукция, которая реализуется фирмой, направляется потребителям. Потребители, приобретая продукцию фирмы, обеспечивают для нее получение прибыли – а это одна из основных целей существования коммерческих организаций.

Поэтому если отсутствует потребитель на выходе из системы, то результат, т.е. продукция, остается внутри системы, и цели не достигаются. Так как фирмы на рынке могут предлагать типовой продукт, направленный

на удовлетворение конкретной потребности, то, соответственно, между продавцами возникает конкуренция за потребителя.» [20]

«Поэтому в большинстве случаев объект конкуренции – это потребители, конкурентная борьба проявляется в том, что фирмы борются за долю на рынке.

Таким образом, можно определить, что конкуренция – это борьба, которая происходит между фирмами за наиболее выгодные условия, которые характеризуют параметры входа и выхода системы и обеспечивают максимальный результат, имеющий форму прибыли, в предпринимательской деятельности» [12, с.198].

«Опираясь на экономическое содержание понятия конкуренции, многие авторы дают определение понятию конкурентоспособность, акцентируя свое внимание на различных ее аспектах. Следует отметить, что единого общепризнанного в научном сообществе и управленческой практике определения конкурентоспособности, как и конкуренции, способное всесторонне отразить ее сущность, как экономической категории, в настоящее время не существует. Большинство исследователей, предлагающие собственные трактовки данной экономической категории, лишь в некой степени дополняют уже существующие» [18, с. 56].

«Так, М. Портер в определении конкурентоспособности делал акцент на том, что для предприятий конкурентоспособность обозначала возможность конкурировать на мировом рынке при глобальной стратегии» [22, с. 274].

«Российский исследователь Р.А. Фатхутдинов дает следующее определение конкурентоспособности предприятия: ...это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [27, с. 159].

Итак, под конкурентоспособностью предприятия понимается степень отличий его положения на мировом, региональном или локальном рынке от

его конкурентов, которая определяет его устойчивой тенденцией к ведению конкурентной борьбы с соперниками по бизнесу.

В таблице 1 приведены трактовки понятия «конкурентоспособность», данные разными авторами.

Таблица 1 - Трактовки понятия «конкурентоспособность»

Авторы	Определение
Ю.Ю. Александрова [5]; А.А. Мигранян [18]; В.Г. Белкин, Ю.Д. Шмидт, И.М. Романова [6]	конкурентоспособность является универсальным понятием, то есть распространяется как на объекты рыночных отношений (продукция, работа, услуга), так и на субъекты (предприятие, регион, отрасль, страна)
В. Радаев [23]; Н.С. Яшин [28]; Р.А. Фатхутдинов [27]	конкурентоспособность является сравнительной характеристикой, то есть отражает степень удовлетворения потребностей различными объектами рынка
М. Гельвановский [11]; П.С. Завьялов [12]; Р.А. Фатхутдинов [27];	конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкурентную борьбу с объектами рынка
М. Портер [22]	конкурентоспособность носит многоуровневый характер (микро-, мезо- и макроуровень, на каждом из которых применяется свой набор характеристик для определения конкурентоспособности субъектов)

«Ожегов С.И. в «Толковом словаре русского языка» определяет конкурентоспособность как способность фирмы противостоять конкурентам, выдерживать существующий уровень конкуренции» [28, с.130].

Выделяют виды конкурентоспособности, представленные на рисунке2.

Автор Г.Б. Клейнер определяет сущность предприятия со следующей позиции: «Предприятие задумывается и функционирует как непрерывно и неограниченно существующий автономный субъект экономики. Это организация, в которой на систематической основе органически соединяются три вида процессов: производства продукции; реализации продукции; воспроизводства израсходованных ресурсов» [29, с.173]. То есть предприятие является системой, в которой объединяются процессы производства, реализации и воспроизводства.

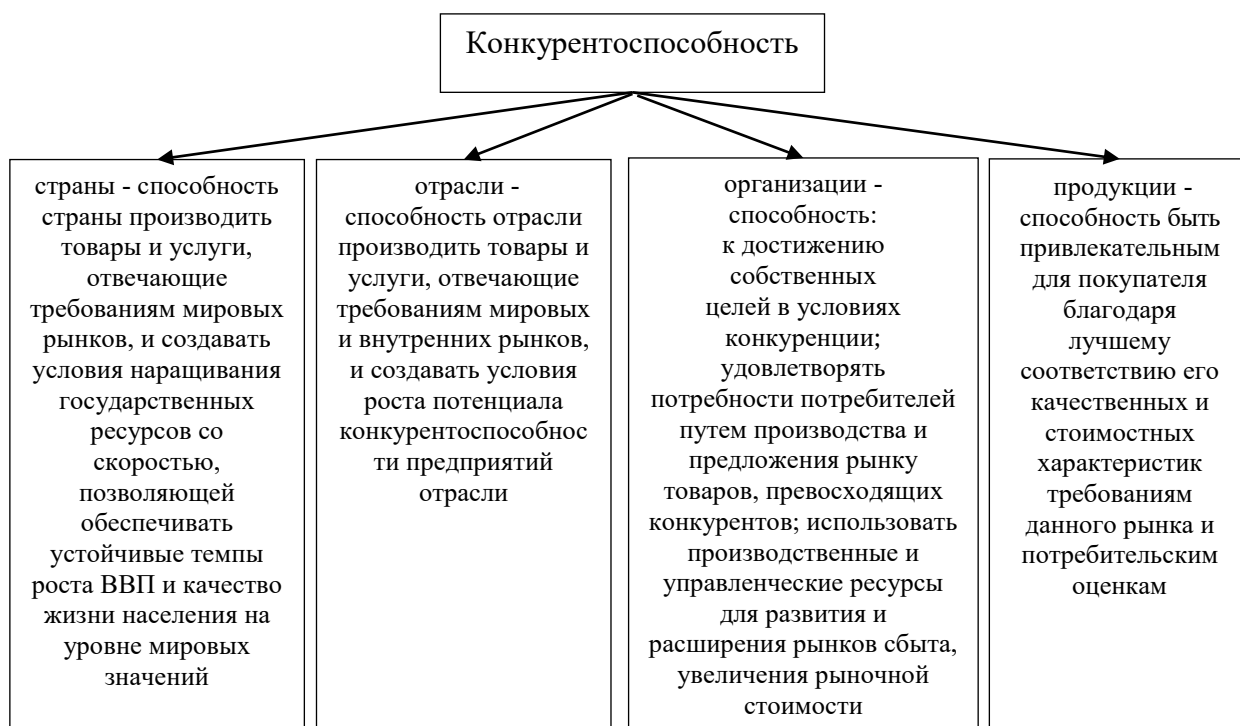


Рисунок 1 – Виды конкурентоспособности

«Понятия конкурентоспособности продукции и предприятия – это соотносимые между собой критерии части и целого. Способность предприятия выдерживать конкуренцию определяется уровнем конкурентоспособности продукции, а также методов, которые использует предприятие для своего функционирования на рынке» [16, с.108].

«Иными словами, «конкурентоспособность предприятия определяется его способностью производить продукцию, которая является конкурентоспособной», что определяет автор А.В. Воронов» [21, с.134].

«Для достижения конкурентоспособности предприятия использует сильные стороны и концентрирует усилия в той сфере, которая является для нее наиболее оптимальной, что позволяет ей занять лидирующие позиции.

Однако, нельзя говорить о том, что конкурентоспособность продукции и предприятия – это полностью идентичные понятия. Их разнят следующие характеристики» [24, с.121]:

– Конкурентоспособность продукции – это кратковременное

понятие, а конкурентоспособность предприятия имеет длительный период действия.

- Конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от всего ассортимента продукции и видов деятельности.

- Конкурентоспособность продукции – это часть конкурентоспособности предприятия.

«Конкурентоспособность предприятия обеспечивается воздействием внутренних и внешних факторов. Первые определяются руководством организации, поэтому их обеспечение – это условия грамотного и эффективного руководства. Внешние факторы практически не подвергаются влиянию организации.

Примерами внешних факторов являются: государственная политика, экономическое развитие страны, научно - технический прогресс, государственное страхование, государственная система стандартизации и сертификации и многое другое.

Примерами внутренних факторов являются организационная структура предприятия, квалификация сотрудников, качество управления, система менеджмента, развитость сбытовой сети, применение информационных технологий, привлечение инвестиций и многое другое.» [20]

«Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это обобщающее понятие, которое включает в себя понятие конкурентоспособности продукции. Фирмы, предлагающие на рынке продукцию с разным уровнем конкурентоспособности, таким образом находятся в состоянии конкуренции, поэтому можно говорить и о применении понятия конкурентоспособности по отношению к фирмам, предприятиям.» [19]

1.2 Методы оценки и способы повышения конкурентоспособности торгового предприятия

«Современные условия хозяйствования обуславливают необходимость регулярного проведения оценки конкурентоспособности предприятия.

Важным шагом в формировании конкурентоспособности является диагностика, анализ внутреннего потенциала предприятия и внешних рыночных факторов, которые прямым образом влияют на состояние конкурентной среды.

Обобщение известных в зарубежной и отечественной научной литературе методических подходов к диагностике конкурентоспособности предприятий демонстрирует их значительное разнообразие.» [56]

«В зависимости от показателей и переменных, используемых при анализе, распределяют методы оценивания конкурентоспособности предприятия на три группы:

- методы, характеризующие рыночные позиции предприятия (модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кинзи», модель Shell/DPM, метод PIMS и некоторые другие);
- методы, характеризующие уровень менеджмента предприятия (метод LOTS, ситуационный анализ, метод экспертного оценивания, метод картирования стратегических групп);
- методы, характеризующие финансово-экономическую деятельность предприятия (финансово-экономический метод, маржинальный анализ)» [16].

Далее некоторые методы рассмотрены более подробно.

«Матрица Портера строится на основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции компании. Цель данной матрицы заключается в обеспечении необходимого управления имеющимся портфелем продукции компании и ее финансами, при этом в качестве основного фактора рассматриваются конкурентные силы целевого рынка» [16, с. 67].

«Наиболее распространенным методом определения конкурентоспособности предприятия является матрица «относительная доля рынка — темп роста рынка», разработанная американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» (BCG).

Данный метод основан на анализе конкурентоспособности предприятия, исходя из показателей роста объема спроса и долей рынка по сравнению с долей ведущего конкурента (рисунок 2).» [19]



Рисунок 2 – Матрица рост/доля рынка, построенная по методу BCG

«Сочетание оценок указанных показателей позволяет классифицировать продукцию предприятия по четырем основным областям, в соответствии с целями и финансовыми потребностями анализируемого предприятия:

- малая доля рынка с медленным темпом роста - «Собаки»;
- малая доля рынка с быстрым темпом роста - «Трудные дети» (или «Вопросительные знаки»);
- высокая доля рынка с быстрым темпом роста - «Звезды»;

– высокая доля рынка с медленным темпом роста - «Дойные коровы». Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке» [16, с. 89].

«Рассмотренный метод позволяет оценить конкурентоспособность исследуемого предприятия, установить особенности развития конкурентной ситуации и выработать предпочтительную стратегию поведения. С одной стороны, объективность оценочных параметров (темп роста рынка, относительная рыночная доля) и наглядность получаемых результатов являются преимуществом данного метода.

Однако высокая доля рынка не является единственным фактором успешной деятельности предприятия, а высокие темпы роста - не ключевой показатель привлекательности рынка. Так же важно отметить, что получаемые результаты являются обобщенными, что значительно осложняет принятие управленческих решений и ограничивает возможность применения рассмотренного метода» [16, с. 300].

Другим матричным методом определения конкурентоспособности предприятия является матрица «привлекательность - конкурентоспособность», разработанная компанией «Мак-Кинси» (McKinsey) (рисунок 3). Анализ конкурентоспособности предприятия осуществляется с помощью построения матрицы на основе оптимизации соотношения «конкурентоспособности продукции» и «доли рынка», занимаемой предприятием.



Рисунок 3 – Матрица GE/McKinsey [16, с. 301]

«Благоприятные зоны в матрице означают, что конкурентоспособность предприятия в данном секторе определяется конкурентоспособностью его продукции. Конкурентоспособность в данном случае выражается удельным весом (долей) предприятия на данном сегменте рынка, обладанием информации о рынке, конкурентах, конечных потребителей, уровнем организации и технологии производства и труда. Неблагоприятные зоны в матрице означают, что при условии отсутствия возможностей у предприятия повысить свой уровень конкурентоспособности, оно должно покинуть данный сегмент рынка» [9, с. 67].

«Многие экономисты к матричным методам относят методику SWOT-анализа. Данный метод предполагает определение сильных и слабых сторон, внутренней среды предприятия, потенциальных угроз и благоприятных возможностей внешней среды.

Формой представления результатов такого анализа является табличное (матричное) представление сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон (анализ внутренней среды предприятия), а также потенциальных возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) окружения предприятия (анализ внешней среды предприятия).

Методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на теории эффективной конкуренции (операционные методы). Согласно данным методам наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где эффективно организована работа отдельных подразделений и служб.» [19]

«И.Ю. Малявина, считает, что данные методы позволяют комплексно проанализировать деятельность предприятия и выработать управленческие решения по улучшению работы его отдельных служб» [14, с. 127].

«Расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия на базе адаптивной модели, с использованием основных групп средневзвешенных показателей конкурентоспособности предприятия, осуществляется по формуле (1)» [14, с. 128]:

$$K_{кп} = a \times \mathcal{E}_n + b \times \Phi_n + c \times \mathcal{E}_c + d \times K_m \quad (1)$$

где $K_{кп}$ – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$\mathcal{E}_n$ – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

Φ_n – значение критерия финансового положения предприятия;

$\mathcal{E}_c$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

K_m – значение критерия конкурентоспособности товара;

a, b, c, d – коэффициенты весомости критериев.

«Коэффициенты весомости критериев определяются экспертным путем. А значения критериев $\mathcal{E}_n$, Φ_n , $\mathcal{E}_c$, K_m как относительные величины. Для перевода в относительные величины (баллы) единичных показателей производится их сравнение с показателями, принятыми за базу сравнения. В качестве базы для сравнения могут выступать как средние показатели по отрасли, так и лидирующего предприятия на данном сегменте рынка. Расчет значений критериев осуществляется по формулам (2), (3), (4) и (5):» [24]

$$\mathcal{E}_n = a \times I + b \times \Phi + c \times P_m + d \times \Pi \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_n$ – критерий эффективности производственной деятельности предприятия;

I – относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Φ – относительный показатель фондоотдачи;

P_T – относительный показатель рентабельности товара;

Π – относительный показатель производительности труда;

a, b, c, d – коэффициенты весомости показателей.

$$\Phi_n = a \times K_A + b \times K_{\Pi} + c \times K_L + d \times K_O \quad (3)$$

«где Φ_n – критерий финансового положения предприятия;

K_A – относительный показатель автономии предприятия;

K_{Π} – относительный показатель платежеспособности предприятия;

K_L – относительный показатель ликвидности предприятия;

K_O – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств.

$$\mathcal{E}_n = a \times P_n + b \times K_3 + c \times K_M + d \times K_p \quad (4)$$

где $\mathcal{E}_n$ – критерий эффективности организации сбыта и продвижении товара;

P_{Π} – относительный показатель рентабельности продаж;

K_3 – относительный показатель затоваренности готовой продукцией;

K_M – относительный показатель загрузки производственных мощностей;

K_P – относительный показатель эффективности рекламы и средства стимулирования сбыта.

$$K_T = K \div C \quad (5)$$

где K_T – критерий качества товара;

К – относительный показатель конкурентоспособности товара;

Ц – относительный показатель цены товара» [24].

«Значительное число авторов считают необходимым при оценке конкурентоспособности организации учитывать фазу жизненного цикла организации. Однако использование такого подхода, как универсального, является некорректным, поскольку он не учитывает наличия различных целей в информации о конкурентоспособности предприятия. Жизненный цикл предприятия интересует потребителя продукции не в такой степени, как инвестора при выборе (или изменении) объектов инвестирования, менеджмент и владельца организации – при выработке стратегии конкуренции» [14, с. 129].

Оценка конкурентоспособности предприятия на основе теории эффективной конкуренции включает оценку эффективности функционирования каждого из подразделений компании, использования ими ограниченных ресурсов.

«К основным способам повышения конкурентоспособности предприятия торговли следует отнести:

- осознание своих конкурентных преимуществ;
- укрепление своих конкурентных преимуществ;
- поиск возможных конкурентных преимуществ;
- создание новых конкурентных преимуществ.

Следовательно, конкурентное преимущество – характеристики продукции, имеющей существенное превосходство над аналогичной продукцией предприятия - конкурента. Эти характеристики могут относиться как к самому товару, так и к комплексу дополнительных услуг, включающих специфику реализации данного продукта.» [9]

«Виды конкурентных преимуществ, способствующих повышению конкурентоспособности торгового предприятия, можно классифицировать следующим образом:

– конкурентное преимущество высокого порядка – более ценно и надежно, но требует значительных затрат на его обеспечение;

– конкурентное преимущество низкого порядка – менее устойчиво, потому что его легче достичь, но работает это преимущество недолгое время, и его легко перенять.» [1, с.48]

«Исходя из вышеизложенного, можно выделить конкурентные преимущества торгового предприятия. К ним относят:

- известный бренд;
- удачное расположение и развитая инфраструктура;
- понятную и интересную гостям концепцию;
- хорошо выстроенную маркетинговую политику;
- хорошо обученный квалифицированный персонал;
- высокий уровень сервиса;
- высокая мотивация персонала;
- себестоимость продукции ниже, чем у конкурентов;
- хорошо разработанную систему лояльности покупателей;
- рекламную стратегию, направленную на лояльность;
- использование новых технологий;
- уникальное предложение.» [1, с.62]

Таким образом, на основании и исследования теоретических основ повышения конкурентоспособности предприятия, проведенного в первой главе работы, сформулированы следующие выводы.

Конкурентоспособность предприятия является значимым показателем его функционирования, т.к. обусловлена уровнем эффективности менеджмента предприятия. При этом все факторы внешней среды находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Оценка конкурентоспособности экономического субъекта реализуется на основе анализа его возможностей в технологических, производственных, финансовых и сбытовых сферах. Ее целью является определение потенциальных возможностей.

Глава 2 Анализ деятельности торгового предприятия ООО «Гостям рады» и оценка его конкурентоспособности

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Гостям Рады» – это торговое предприятие, осуществляющее оптовую продажу продуктов питания для населения города Тольятти.

Адрес компании: г. Тольятти, Фрунзе 106.

Специализация: оптово-розничная продажа продуктов питания. С самого начала компания специализировалась на продажах продуктов питания импульсивного спроса. На сегодняшний день доля рынка ООО «Гостям рады» составляет около 4 %. Торговая компания имеет широкий ассортимент только качественных продуктов питания известных зарубежных и российских производителей.

Миссия фирмы – обеспечение потребителей необходимой и качественной продукцией, соответствующей мировым стандартам.

Реализуя миссию, ООО «Гостям рады» осуществляет свою деятельность в соответствии с принципами деловой этики, общепринятыми ценностями, экономической оптимальностью и целесообразностью, а также совмещая интересы организации с потребностями личности сотрудника и личные интересы с потребностями команды, внося, при этом, вклад в развитие экономики, оказывая позитивное влияние на развитие сектора оптового бизнеса, отрасли и экономической среды в целом и выполняя обязанности перед государством.

Стратегическими целями компании являются:

- улучшение качества обслуживания и предложение максимально доступных товаров, удовлетворяющих потребности всех слоев населения;

- внедрение новых идей и технологий, направленных на повышение эффективности организации и управления процессами, необходимыми для успешного выполнения поставленной миссии;

- увеличение надежности системы, для создания репутации компании первого выбора для сотрудников, поставщиков и потребителей, при этом важная роль отводится созданию корпоративной культуры динамичной компании, призванной обеспечивать эффективное региональное развитие на основе современных принципов и стандартов работы с персоналом.

Для успешного функционирования и развития своей деятельности ООО «Гостям рады» имеет склад для хранения продовольственных товаров, общей площадью 1200 м². Это единственная точка продаж. Доставку осуществляют автомобильным транспортом (3х-тонник) компании по льготным тарифам, либо самовывозом – автотранспортом клиентов.

Все продукты питания сертифицированы и соответствуют ГОСТ и ТУ. Сертификацию осуществляют производители продуктов питания.

Для постоянных клиентов предусмотрены: система скидок, возможность отсрочки платежа,

«Главный бухгалтер и завскладом фирмы работают в программе 1С: Бухгалтерия, а менеджеры имеют наработки по клиентским базам в офисных приложениях Microsoft Access, Excel, Word, а также активно используют интернет ресурсы для поиска новых партнеров и размещения рекламы на сайтах.» [12]

Предприятие использует общую систему налогообложения, это связано с тем, что годовой товарооборот превышает установленные нормативы для упрощенных систем налогообложения, а также с тем, что ряд контрагентов компании, используют общую систему налогообложения, являясь плательщиками НДС.

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС – совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических

средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и предоставления информации, а также средств оргтехники.

Структура управления ООО «Гостям рады» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «Гостям рады»

Организационная структура торгового предприятия ООО «Гостям рады» является линейной структурой.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Гостям рады» за 2019-2021 г. представлены в таблице 1. Данные по показателям взяты из отчетных данных бухгалтерской отчетности организации. Подробные данные бухгалтерской отчетности показаны в приложении А, Б.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Гостям рады» за 2019-2021гг.

Показатель	2019г .	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.	2020г./ 2019г.	2021г./ 2020г.
Выручка от реализации товаров и услуг, т. р.	18932	19001	19188	68	187	100,4	101,0
Себестоимость, т. р.	16979	17218	16515	239	-703	101,4	95,9

Продолжение таблицы 1

Показатель	2019г. .	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.	2020г./ 2019г.	2021г./ 2020г.
Прибыль от продаж, т. р.	1953	931	1636	-1022	705	47,6	175,8
Прочие доходы	52	14	341	-38	327	27,6	2355
Прочие расходы	659	324	477	-335	153	49,2	147,1
Налоги на прибыль	293	432	429	139	-3	147,6	99,3
Чистая прибыль (убыток), т. р.	1005	191	1067	-814	876	19,0	558,9
Основные средства, т. р.	1778	2002	2006	224	4	112,6	100,2
Оборотные активы, т. р.	3076	3028	3810	-48	782	98,4	125,8
Численность персонала, чел.	40	40	43	-	3	-	107,5
Фонд оплаты труда, т. р.	686,8	784,8	1102,5	98	317,7	114,3	140,5
Среднемесячная заработная плата, т. р.	20,2	21,8	22,5	1,6	0,7	107,9	103,2
Фондоотдача	10,64	9,49	9,57	-1,15	0,08	-	-
Оборачиваемость активов, раз	6,15	6,28	5,04	0,13	-1,24	-	-
Рентабельность продаж, %	10,32	4,89	8,53	-5,43	+3,64	-	-

На основе анализа данных таблицы 1 можно сделать выводы о состоянии экономической составляющей ООО «Гостям рады».

Темп роста выручки в ООО «Гостям рады» стабилен, но не высок – 0,4...1% в год, что позволяет охарактеризовать темпы роста продаж как низкие.

Себестоимость в 2020 году росла более высокими темпами чем выручка, так за год прирост составил 1,4%, в 2021 году предприятие смогло даже снизить себестоимость на 4,1% к уровню 2020 года, что является безусловно положительным экономическим результатом.

Если рассматривать прибыль от продаж, как основной показатель результативности деятельности ООО «Гостям рады», то можно отметить его не стабильность, в 2020 году он снизился более чем в 2 раза к уровню 2019 года и составил всего 931 т. р., а в 2021 году вырос в абсолютном отношении на 705 т. р. или на 47,1% к уровню прошлого года.

На рисунке 5 отражена динамика чистой прибыли компании за рассматриваемый период.



Рисунок 5— Динамика чистой прибыли ООО «Гостям рады» за 2019 - 2021г.

«Чистая прибыль ООО «Гостям рады» в 2021 г. выросла на 876 т. р. или более чем в четыре раза по сравнению с 2020 годом, рост данного показателя свидетельствует о повышении эффективной деятельности организации.

Показатели обеспеченности основными и оборотными средствами свидетельствуют о постепенном наращивании ресурсного потенциала компании, за последний год выросли и те, и другие.

Показатели трудового потенциала также имеют положительную динамику, хотя за 2020 год численность персонала не изменилась, но уже в 2021 году было принято на работу дополнительно 3 сотрудника, что связано с расширением масштабов деятельности.» [10, с.12]

«В соответствии с ростом численности выросли и показатели оплаты труда, так средняя заработная плата выросла до 22,5 т. р., а фонд оплаты труда вырос на 40,5%.

Показатели эффективности использования имущества, к которым относят фондоотдачу и оборачиваемость оборотных средств, имеют не стабильную динамику, что связано с нестабильностью показателей прибыли, так фондоотдача снизилась в 2020 году на 1,15, а в 2021 году немного выросла на 0,08, аналогичная ситуация с оборачиваемостью, в 2020 году произошло замедление на 0,13, а в 2021 году ускорение составило 1,24 раза.» [10, с.16]

На рисунке 6 представлена динамика основного результирующего показателя – рентабельности продаж ООО «Гостям рады».



Рисунок 6 – Динамика рентабельности продаж ООО «Гостям рады» за 2019 -2021гг.

Анализ показал, что рентабельность продаж ООО «Гостям рады» резко снизились в 2020 году с 10,32% до 4,89%, и снова выросла до 8,53% в 2021 году, такие колебания рентабельности являются дестабилизирующим фактором экономического развития фирмы.

Основным показателем работы торгового предприятия является объем товарооборота. В таблице 2 рассмотрим структуру товарооборота за 2019 – 2021 г.

Таблица 2 – Изменение структуры товарооборота ООО «Гостям рады» за 2019-2021 г

Наименование товара	2019 г.	2020 г.	2021г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Тушенка	17 258,00	18256,00	19 084	998,00	827,0	5,78	4,54
Рыбные консервы	19 863,00	21258,00	23 134	1 395,00	1 876,0	7,02	8,83
Соусы	30 625,00	42369,00	43 029	11 744,00	660,30	38,35	1,56
Консервация	10 258,00	11258,00	13 155	1 000,00	1 897,0	9,75	16,85
Сиропы	7 896,00	8 258,00	11 829	362,00	3 571,0	4,58	43,24
Фруктовая консервация	39 739,10	38246,80	42 140	- 1 492,30	3 893,2	- 3,76	10,18
Итого:	125639,10	139645,8	152371,00	14006,70	12724,02	61,73	85,20

Наглядно структура товарооборота ООО «Гостям рады» представлена на рисунке 7.

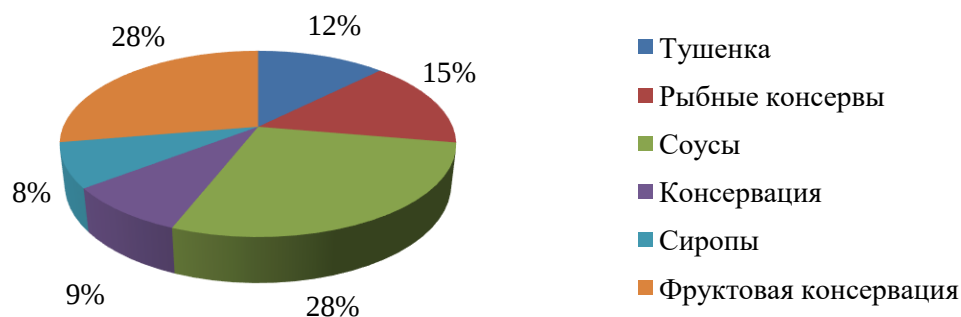


Рисунок 7 – Структура товарооборота ООО «Гостям рады» в 2021 году

Из таблицы 2 видно, что большую часть в структуре товарооборота ООО «Гостям рады» занимают в 2019 году – соусы и фруктовая консервация, наименьший – сиропы. В 2020 году большую часть занимают так же соусы и фруктовая консервация, меньшую – сиропы. В 2021 году так же.

Это позволяет сделать вывод о том, что структура товарного ассортимента корзины покупателей не претерпела существенных изменений,

а, следовательно, не нуждается в пересмотре и изменениях в товарно-ассортиментной политике компании.

«Изучение внутренней среды предприятия является важным и значимым условием, определения внутренних возможностей и потенциала, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи предприятия.

Миссия ООО «Гостям рады» – оказывать эффективные, комфортные и ценные услуги для наших клиентов и партнеров, с целью лучшего продвижения качественных товаров к конечному потребителю.

Ценности компании: развитие, результативность, рациональность, ответственность, стабильность.» [16, с.85]

«Философия компании:

- компания уважает персонал, сотрудники уважают компанию и коллег;
- правила, установленные в компании обязательны для исполнения всеми сотрудниками;
- поставленная задача должна быть решена, а не отложена;
- персональная ответственность за любое принятое решение;
- все подразделения компании работают на общий результат, каждый выполняет свою работу, которая важна для компании;
- компания заинтересована в успешных и результативных сотрудниках;
- обучение – необходимая часть развития персонала и компании;
- все предложения от сотрудников компании по улучшению работы приветствуются;
- сотрудники компании могут участвовать в конкурсах на любые открытые в компании вакансии;
- все сотрудники должны следовать принятым стандартам внешнего вида;

- обязательно выполнение правил уважительного и корректного общения с коллегами, партнерами, клиентами;
- обеспечение информационной безопасности лежит на каждом сотруднике.

Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.» [18]

Предмет деятельности торгового предприятия ООО «Гостям рады»:

- организация оптовой торговли потребительскими товарами;
- обеспечение высокого качества обслуживания потребителей;
- установление длительных хозяйственных отношений с оптовыми предпринимателями по поставке товаров.

Стратегией развития ООО «Гостям рады» является твердое решение увеличивать объем продаж, выходить на близлежащие рынки.

В целом наблюдается поступательное движение по пути развития концепции ООО «Гостям рады». Её главные принципы остаются неизменными:

- стабильно высокое качество товаров и обслуживания;
- гибкая ценовая политика.

В таблице 3 рассмотрим перечень ресурсов ООО «Гостям рады»

Таблица 3 – Перечень ресурсов ООО «Гостям рады»

Группа факторов	Перечень ресурсов	Показатели и методы оценки	
		Состояние	Результат и их эффективность
1. Менеджмент	Управленческие ресурсы	Организационная структура управления линейно-функциональная. Четкая постановка целей и задач перед работниками; контроль за выполнением выработанных решений.	Темпы роста т/о увеличиваются; доходы растут. Имидж предприятия возрастает. Эффективное ведение управленческой деятельности
2. Персонал	Кадровые ресурсы	Персонал из 43 человек Система взаимозаменяемости персонала	Существует система вознаграждения.
3. Товары и услуги	Товарные ресурсы	Базовый набор продуктов и товаров повседневного спроса.	Товары вполне соответствуют спросу потребителей.
4. Основные средства	Оборудование, здания, сооружения	Оснащен необходимым торгово-технологическим оборудованием. Оборудование соответствует основным требованиям.	Площадь используется эффективно, так как существует свободная площадь, где бы располагался товар.
5. Маркетинг	Организация ресурсов	Более лояльная ценовая политика.	Предприятие достаточно известно в городе
6. Информация	Информационные ресурсы	Своевременная обеспеченность необходимой информацией о спросе на рынке, о конкурентах и их возможностях.	Качество, полнота информации для принятия стратегических решений.
7. Финансы	Финансовые ресурсы	Финансовое состояние предприятия устойчивое, поскольку главным источником финансовых ресурсов предприятия является собственный капитал. Источниками пополнения является прибыль.	Финансовые ресурсы используются на закупку товаров, оплату счетов поставщиков.

Продолжение таблицы 3

Группа факторов	Перечень ресурсов	Показатели и методы оценки	
		Состояние	Результат и их эффективность
8. Внутренняя культура предприятия	Идеологические ресурсы	Трудовой коллектив — это сплоченная команда во главе с руководителем.	Определенный порядок найма работников позволяющий адаптировать новичков к организационной культуре.

Следовательно, можно оценить потенциал торгового предприятия ООО «Гостям рады» как достаточно высокий.

«Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции. Директор прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.» [20, с.56]

Теперь остановимся на том, каким образом компания осуществляла и продолжает осуществлять поиск поставщиков.

Первый источник – это компьютерная система Интернет, где можно встретить подробную информацию о поставщиках и о предлагаемом товаре.

Также это изучение рекламы в печатных изданиях («Пульс цен», «Товары и цены», различные каталоги) и средствах массовой информации.

Не стоит забывать и такие источники информации о поставщиках – это клиенты и конкуренты. Клиенты в процессе общения сами рассказывают о поставщиках.

И еще один важный источник информации о поставщиках – это письменные и устные предложения самих поставщиков, рассылка писем, передача своей информации потенциальному поставщику через электронную почту и так далее.

После того, как потенциальные поставщики найдены, компания начинает анализировать их деятельность на основании специальных критериев, прибегая к различным средствам и источникам:

- информационные агентства;
- конкуренты потенциальных поставщиков;
- покупатели потенциальных поставщиков;
- банки;
- ГНИ (где имеется открытая информация для ознакомления);

Все поставщики гарантируют качественный товар. При несоответствии качества товар обменивается на качественный. Если поставщик отказывается от обмена, ООО «Гостям рады» прекращает работу с ним.

Предъявляемые к поставщикам требования можно сформулировать следующим образом:

- популярность (известность) торговой марки;
- доступность;
- заинтересованность в совместной работе;
- понимание роли маркетинга в продвижении своей продукции;
- минимальные сроки поставки товаров;
- брать на себя долю риска, например, связанного с транспортировкой.

При отборе поставщиков ООО «Гостям рады» решает вопрос остановиться на одном поставщике (принцип концентрации заказов) или выбрать несколько поставщиков (принцип распыления заказов).

«Преимущество концентрации заказов у одного поставщика позволяет получить большие скидки за счет большего размера заказа. Оптовая компания может предоставлять информацию о новых тенденциях спроса, новых товарах, поступающих на рынок от других производителей. Однако

работа с одним поставщиком увеличивает риск ООО «Гостям рады» и ограничивает его возможности быстро подстраиваться под требования конечных покупателей. Для снижения такого рода риска компания работает одновременно с несколькими поставщиками. Если поставщики заинтересованы сотрудничать с оптовиком, то это можно использовать для получения дополнительных выгод, добиваясь уступок от них.» [45]

Важную роль в осуществлении торговли на предприятии играет маркетинговая деятельность, которая предполагает разработку четырех разделов сбыта:

- товар (товарный ассортимент);
- цена товара;
- каналы распределения;
- методы стимулирования.

При принятии решения по ассортименту ООО «Гостям рады» учитывает степень близости между товарами различных товарных групп, возможности компании (финансовые, кадровые, складские), требования покупателей, наличие конкурентов.

С финансовой точки зрения, формирование ассортимента происходит с учетом оборачиваемости товаров, размера товарооборота и получаемой прибыли. Расширение ассортимента производится по нескольким причинам, в том числе:

- для некоторых товаров основного ассортимента необходимо иметь дополняющие товары (товары-комплементы);
- деятельность ООО «Гостям рады» при данном ассортименте нерентабельна (малый оборот);
- решаются другие маркетинговые задачи: продвигаются товары-новинки, компания переключается на более крупные розничные сегменты и т.д.

Система ценообразования на предприятии складывается под воздействием ряда факторов: уровень и характер покупательского спроса,

уровень доходов, политическая ситуация, внутренние факторы (стратегия достижения прибыли).

Фирма использует стратегию дифференцированных цен, устанавливая шкалу скидок в зависимости от объема приобретаемой партии и частоты покупок. Эта стратегия позволяет поощрять покупательский спрос. В зависимости от оборачиваемости товара и от того насколько он пользуется спросом устанавливается различный процент наценки.

Ценность товара может периодически меняться в зависимости от группы потребителей, их доходов и настроений, времени и места покупки, а также от редкости предлагаемого товара. Учитывая эти влияния, фирма «приспосабливает» товар под изменчивость условий потребления путем изменения цен.

Для поддержания интереса у клиента торговое предприятие ООО «Гостям рады» использует варианты скидок, система которых представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Система торговых скидок в ООО «Гостям рады»

Наименование скидки	Кому предоставляется скидка	Размер скидки
Торговая скидка	Клиентам за выполнение определенных функций, связанных с продвижением и распределением товара	2..5 %
Скидка за количество приобретенного товара	Микро оптовые предприятия	5...10 %
Скидки за платеж наличными и за соблюдение сроков оплаты	Клиентам, которые рассчитываются за товар по факту его получения	5 %
Премии торговым организациям за отличное выполнение своих функций	Клиентам, за постоянство и стабильность закупок в течении минимум трех месяцев	1...2 %

Большим преимуществом сбытовой структуры ООО «Гостям рады» является возможность доставки в розничную сеть товаров небольшими партиями в короткий срок. Кроме этого, сбыт нацелен на поиск новых покупателей и освоение новых рынков. При решении вопроса об организации склада исходным моментом послужило соотношение между издержками на обеспечение деятельности складов и улучшение обслуживания клиентов ООО «Гостям рады».

Рассмотрим уровень подготовленности персонала ООО «Гостям рады» для целей компании. В настоящее время в компании работает 40 человек, входящих в штат, и 9 человек, работающих по гражданско-правовым договорам, выведенных за штатное расписание.

Таблица 5 – Численность персонала в ООО «Гостям рады» в 2019-2021 годах, человек

Категории персонала	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г. к 2021 г.	
				абс.	отн.
Управление	8	8	8	0	1,00
Специалисты, в т.ч. менеджеры по продажам	24	24	26	2	1,08
АХЧ	8	8	9	1	1,13
Всего	40	40	43	3	1,07

Как видно из представленной таблицы, численность специалистов организация увеличилась в 2021 г. по сравнению с 2019 г. на 8% (2 чел.), численность АХЧ – на 13% (1 чел.).

В анализируемом периоде основную долю (65,3%) в структуре персонала организации составляют специалисты, занятые в сфере закупок, распределения и хранения товаров (таблица 6).

Таблица 6 – Структура персонала ООО «Гостям рады» в 2019-2021 гг., %

Категории персонала	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г. к 2021 г.
Управление	20,0	20,0	18,61	-1,39
Специалисты, в т.ч. менеджеры по продажам	60,0	60,0	60,46	0,46
АХЧ	20,0	20,0	20,93	0,93
Всего	100,0	100,0	100,0	0,0

За 2019-2021 гг. доля специалистов ООО «Гостям рады» увеличилась на 0,46%, доля руководящего персонала предприятия уменьшилась на 1,39%. При росте общей численности персонала организация снижение доли руководящих кадров указывает на эффективный подбор соответствующих руководящих сотрудников.

Положительным моментом является снижение численности работников со средним образованием (на 3 чел.) (таблица 7).

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Гостям рады» по уровню образования за 2019-2021 гг.

Группа работников	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2019 г. к 2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	16	43	17	45	22	56	6	13
Незаконченное высшее	17	40	16	44	17	35	0	-5
Среднее	7	17	7	11	4	9	-3	-8
Итого	40	100	40	100	43	100	3	-

В 2021 г. из 43 человек высшее образование имеют – 22 человека, 17 – неоконченное высшее, 4 – среднее.

«Анализ численности сотрудников организация по уровню образования свидетельствует о том, что в анализируемом периоде происходит рост количества работников с высшим образованием.

Следовательно, в анализируемом периоде происходит повышение образовательного уровня персонала ООО «Гостям рады». Повышение статуса квалифицированного труда говорит об увеличении доли и функциональной значимости сотрудников, что прямо увеличивает возможности и потенциал развития организации в области маркетинга.» [38]

Проанализировав внутреннюю среду ООО «Гостям рады» можно сделать вывод, что она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство организации должно понимать и анализировать внешнее окружение, как на макроуровне, так и на микроуровне.

Анализ внешней среды на макроуровне:

Угроза прихода новых конкурентов характеризуется таким понятием как «барьер входа в отрасль», высота барьера определяется следующими факторами:

- сложностью вхождения на рынок оптовых закупок, так как рынок оптово-розничной торговли сформировался и имеет основных лидеров, то новичкам очень сложно начать деятельность по оптовой торговле в тех же масштабах, что и ООО «Гостям рады». Тем более новые фирмы рискуют получить сильную реакцию действующих фирм.

- привычностью марки товара. В этом случае, потребители товаров ООО «Гостям рады», как правило, не ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Поэтому высоту барьера можно считать низкой.

- финансовые затраты, связанные с входом в новую отрасль. Требуется купить или арендовать больших размеров помещение, склад, оформить помещения, нанять торговый персонал, закупить товар. Все это требует больших финансовых вложений.

- затраты на основные фонды. Для открытия оптовой базы требуется складские помещения: сухие, светлые, отапливаемые, стеллажные системы.

- доступ к отраслевой системе снабжения. Лидеры рынка могут создать барьеры для новых участников. Договорные связи с поставщиками многих оптовиков являются сложными и долгосрочными. Крупные игроки местного рынка могут заключать соглашение с поставщиком, что только им будет поставляться данный вид продукции.

- отсутствие опыта реализации продуктов питания. Для открытия оптовой базы необходимо рассчитать плановый ассортимент продукции, его ширину и глубину, наладить технологический процесс, договориться о сроках и условиях поставок, просчитать экономическую целесообразность открытия данного предприятия. Для этого необходимы квалифицированные специалисты. На рынке не хватает маркетологов и логистов.

Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

- разнообразие и высокое качество поставляемых продуктов и оказываемых услуг. Разнообразие, закупаемых продуктов, достигается за счет разнообразия поставщиков. Определенные группы товаров поставляются непосредственно их производителями;

- наличие возможности смены поставщика. В Екатеринбурге, городе, где была основана компания, есть возможность смены поставщика, так как в городе присутствует много оптовых продовольственных баз; Тольятти в этом отношении оставляет меньше возможности для маневрирования, позволяя сменить поставщиков ограниченного ассортимента товарных позиций;

- величина затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков. Затраты, в основном, связаны с организационными моментами: необходимо удостовериться в высоком качестве продуктов питания;

- величина объемов продукции, закупаемой у поставщиков.

Сила позиции покупателей определяется следующими факторами:

- она определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели продукции. Спрос покупателей очень высок, но при этом он не эластичен.

- возможность переключиться на использование других продуктов. Сила этого фактора очень сильна, если потребителю не понравилось обслуживание, качество, то он с легкостью может переключиться на другое предприятие, главное, чтобы оно находилось в том же ценовом сегменте.

Следующим этапом развития рынка должно стать качественное определение мультимедийных сетей. Наиболее конкурентоспособными окажутся компании, которые сумеют охватить различные по уровню благосостояния слои населения, будут гибко оперировать в нескольких сегментах рынка, нивелируя неудачи в одних выгодным положением в других.

Проанализировав ситуацию на макроуровне, можно сделать выводы о том, что отрасль продуктового ритейла достаточно привлекательна, так как на данном рынке ещё существует незанятые ниши. Она быстро и динамично развивается. При этом открытие бизнеса в данной сфере требует от руководителей видение тенденций, складывающихся на рынке, оценивание внешних факторов, влияющих на деятельность организации, а также анализа внутренней среды.

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство ООО «Гостям рады» должно анализировать внешнее окружение. Для сканирования внешней среды организации могут использовать исследования и сбор информации, изучение потребительского рынка с помощью рыночных исследований и фокус-групп.

«Проводя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство ООО «Гостям рады» должно оценить: обладает ли фирма

внутренними силами и какие внутренние слабости могут осложнить её развитие.» [38]

Анализ внешней среды на микроуровне. Оценку внешней среды ООО «Гостям рады» хотелось бы начать с изучения потребителей. ООО «Гостям рады» постоянно следит за изменениями вкусов, требований, интересов потребителей. Специалисты по продажам ООО «Гостям рады» выделяют следующую классификацию потребителей:

По географическому признаку. ООО «Гостям рады» расположена на окраине города. Это объясняется удобными подъездными путями со всех сторон. В ООО «Гостям рады» могут приехать потребители, проживающие как в разных районах города, так и в других городах.

По поведенческому признаку. Потребители ООО «Гостям рады» представляют собой различные группы по цели потребления: оптовые базы и крупные торговые сети, небольшие магазины «у дома», муниципальные предприятия питания, различные ДООУ и МОУ.

По психографическому признаку. Большинство потребителей ООО «Гостям рады» это средней величины оптовые клиенты, которые стараются приобрести товары в одном месте.

Выбор целевых сегментов.

ООО «Гостям рады» использует стратегию дифференцированного маркетинга, то есть разрабатывает для каждого сегмента отдельное предложение. В ООО «Гостям рады» можно приобрести как недорогой товар или товар по более высокой цене, но, конечно, они будут различны по вкусу.

Основные покупатели ООО «Гостям рады»:

- ООО «Белая Ворона» (25%);
- ТС «Монетка» (20%);
- ГК «Фабрика качества» (15%);
- магазин продуктов Пеликан (14%);
- ООО «Вег Маг» (26%).

Сеть магазинов ООО «Белая Ворона» в г. Тольятти имеет репутацию стабильно работающего и динамично развивающегося предприятия, с высокой культурой обслуживания, внедрением новых технологий, с достойным уровнем заработной платы и уважительным отношением к любому покупателю и сотруднику.

ООО «Белая Ворона – это 14 современных магазинов в формате «у дома» со средними ценами, огромным ассортиментом продуктовых и промышленных товаров (более 15000 видов), продукцией собственного производства (салаты, горячие блюда, ароматная выпечка, десерты, торты, копчености и солености: все без консервантов и добавок) и высокой культурой обслуживания.

Торговая сеть «Монетка» – одна из лидирующих торговых сетей города. В составе сети на 01 января 2022 года – 214 магазинов. Из них 22 – универсамы «Монетка Супер» и 192 – дискаунтеры «Монетка».

Группа компаний «Фабрика качества» успешно работает на рынке уже более 20 лет. Большая часть продукции – местные поставщики и собственное производство.

Магазин продуктов Пеликан начал свою деятельность на продовольственном рынке осенью 1996 года и с этого времени его основным подходом к ведению бизнеса являются предоставление покупателям исключительно высококачественных товаров, широкого ассортимента, справедливых цен, отличного сервиса.

В настоящее время ООО «Вег Маг» – одна из наиболее перспективных и быстроразвивающихся сетей в городе Тольятти. В настоящее время магазины торговой сети насчитывают уже 23 торговых центра. В таблице 8 рассмотрим основных клиентов в доле закупок ООО «Гостям рады»

Таблица 8 – Основные покупатели ООО «Гостям рады»

Покупатели	Удельный вес закупок предприятий (%)
ООО «Белая Ворона»	21
ТС «Монетка»	22
ГК «Фабрика качества»	25
Магазин продуктов Пеликан	14
ООО «Вег Маг»	18

Графически они изображены на рисунке 8.

Продажи в ООО «Гостям рады», как и закупки, осуществляется на основе договора поставки. Для анализа работы менеджера компании, рассмотрим процесс продажи продукции клиентам компании.

Продажа начинается с принятия заявки от заказчика. Заявку обрабатывает менеджер ООО «Гостям рады». Заказ может быть скомплектован продукцией от разных поставщиков. При этом должны соблюдаться желания и потребности заказчика, а также условия поставки, оговоренные в договоре. При возможности выполнения заказа по количеству, качеству и времени, менеджер сообщает об этом покупателю и тот в свою очередь вносит предоплату.

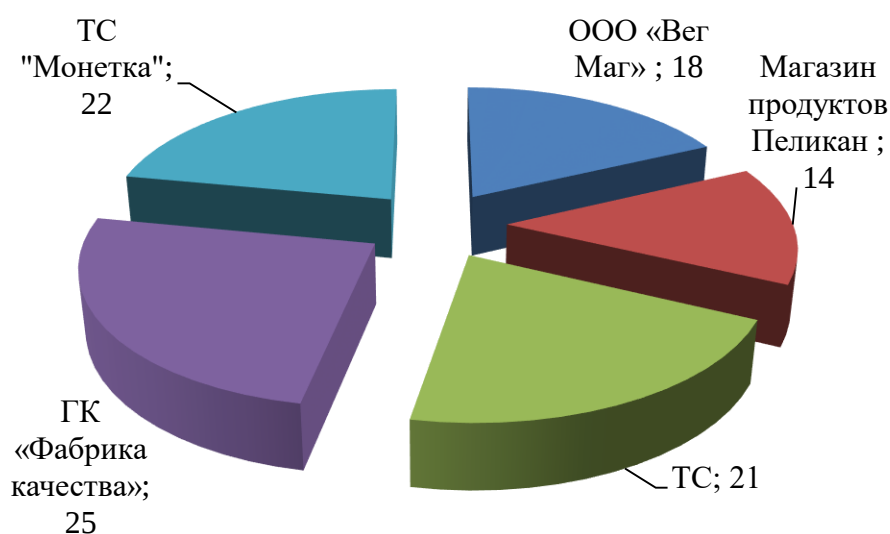


Рисунок 8 – Структура основных клиентов ООО «Гостям рады», 2021 г

После расчета по предоплате заказчика с фирмой, последняя приобретает необходимое количество продукции с определенными качественными характеристиками. Далее осуществляется отгрузка и после этого товар доводится до потребителя.

Процесс продажи считается законченным только после полного расчета покупателя, но, надо отметить, что расчет производится только после приема товара по количеству и качеству у заказчика.

После расчета по предоплате заказчика с фирмой, последняя приобретает необходимое количество продукции с качественными характеристиками. Далее осуществляется отгрузка и после этого товар доводится до потребителя. Процесс продажи считается законченным только после полного расчета покупателя. Как следует из представленной схемы, роль менеджера в цепочке действий имеет ряд важных функций. Во-первых, менеджер должен знать основные потребности заказчика, что подразумевает постоянное ведение и закрепление клиента. Это в свою очередь должно иметь материальную основу заинтересованность в результатах работы. Во-вторых, менеджер должен быть мотивирован на совершение сделки, что также предполагает персональную заинтересованность в результатах работы. Таким образом, можно сделать вывод о необходимости применения мер стимулирующего характера для повышения эффективности работы отдела продаж.

Организация работы с поставщиками одно из важнейших направлений деятельности ООО «Гостям рады». Рассмотрим поставщиков торгового предприятия, они представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные поставщики ООО «Гостям рады», 2021 г.

Поставщики	Удельный вес поставок на предприятие (%)
РКЗ «Посейдон»	15
Пиканта	13

Продолжение таблицы 9

Поставщики	Удельный вес поставок на предприятие (%)
Эпайр	18
Десан	5
Пять морей	10
«Агросоюз», ПКФ	12
Хайнц	5
ГИПАР	6
ЕКО	8
Товарищ Мясофф	5
Кухмастер	3

Как видно из таблицы 9, поставщиками имеющим наибольший удельный вес продукции является – «Эпайр» (18%), затем «РКЗ Посейдон» (15%) и «Пиканта» (13%). И наименьшим по объему поставок является «Кухмастер» (3%).

На основе проанализированных данных далее проведен STEP-анализ макросреды ООО «Гостям рады» за 2021 г.

Благоприятные и неблагоприятные факторы (угрозы) торгового предприятия ООО «Гостям рады» отражены в таблицах 10 и 11.

Таблица 10 – STEP-анализ макросреды ООО «Гостям рады» на 2021 г.

Факторы	Благоприятные возможности	Угрозы
Экономические	Получение большей прибыли путем подписания эксклюзивных договоров с рядом крупных сетей, холдингов, ресторанов. Более стабильное экономическое положение, связанное с сезонным инвестированием средств со стороны учредителя.	Повышаются акцизы, налоги, постоянно меняется курс валюты.
Правовые	Введение нового налогового законодательства упрощают работу компании.	Несовершенство законодательства доставляется массу неудобств в организационной работе.

Продолжение таблицы 10

Факторы	Благоприятные возможности	Угрозы
Технологические	Идет постоянное улучшение качества в обслуживании за счет совершенствования формы обработки сертификатов и конечно же доставки товара, а также с учетом постоянного экономического роста и возможности делать резервы обеспечивает бесперебойность в ассортименте товара.	Конкуренты осваивают новые торговые операции

В условиях роста конкуренции торговое предприятие ООО «Гостям рады» консолидирует усилия всех подразделений: выделяются наиболее значимые товарные позиции (по прибыльности), концентрируются усилия на их продвижение, происходит поиск стратегических партнеров на рынке.

Таблица 11 – Анализ микросреды ООО «Гостям рады»

Субъекты	Благоприятные возможности	Угрозы
Покупатели	Существует очень гибкая система скидок, долгосрочная товарокредитность.	При более выгодных предложениях конкурентов покупатели переходят к ним.
Конкуренты	Оборотоспособность, улучшение качества обслуживания, расширение рынка сбыта.	Наличие более сильных конкурентов может повлечь за собой потерю доли рынка.
Рынок рабочей силы	При наличии рынка трудовых ресурсов есть возможность подобрать нужный штат работников.	На рынке не достаточное количество высококвалифицированных специалистов.
Поставщики	Наличие долгосрочных связей с поставщиками и производителями продукции	Повышение цен поставщиков заставляет искать новых, либо сокращать объем закупа.

Таким образом, на данный момент ООО «Гостям рады» успешно как в экономическом, так и в технологическом плане, что делает его сильным игроком на рынке. Поскольку рынок далёк от насыщения, влияние внешних факторов не так заметно и не так сильно влияет на хозяйственные решения, однако воздействия внешнего микроокружения должно, безусловно, отслеживаться и учитываться.

2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Среди основных конкурентов торгового предприятия ООО «Гостям рады» наиболее значимые и прямые: ЗАО «Агропродукт», ЗАО «Девон». Данные предприятия примерно равны по структуре ассортимента, продаж, экономической мощности. Чтобы определить позицию ООО «Гостям рады» относительно вышеописанных конкурентов, составим карту позиционирования, которая представлена на рисунке 9.

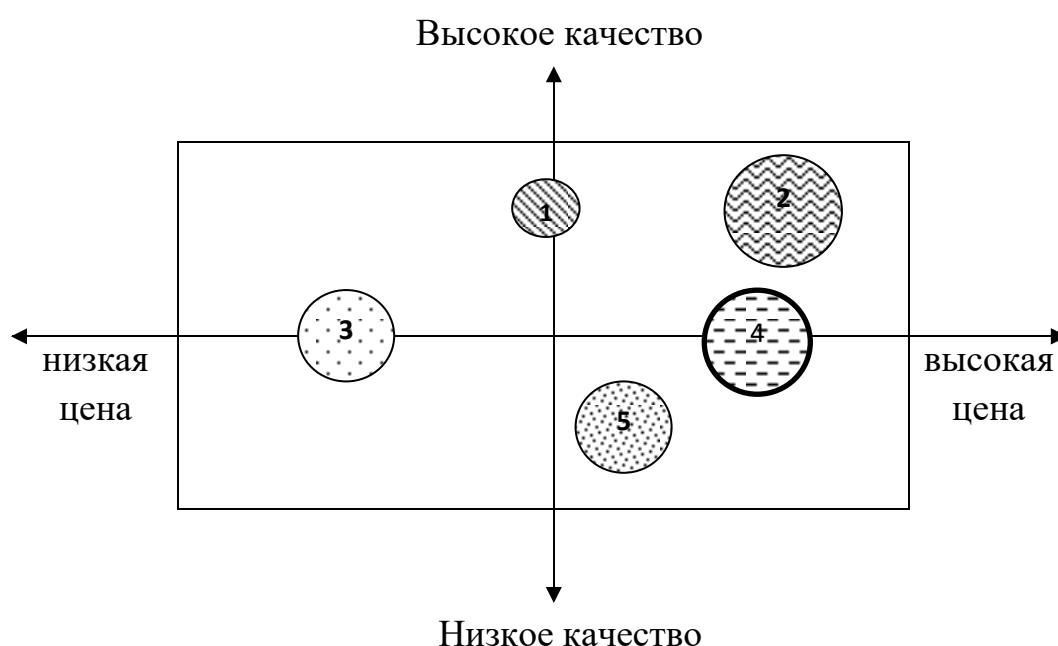


Рисунок 9 – Конкурентная карта позиционирования ООО «Гостям рады»

Под цифрой 1 на рисунке 9 позиционировали ООО «Гостям рады», под цифрой 2 – ЗАО «Агропродукт», под цифрой 3 – ЗАО «Девон», под цифрой 4 – «Бест», 5 – «Союзпродресурс».

Следовательно, ООО «Гостям рады» занимает промежуточное место среди рассмотренных конкурентов, предлагая потребителю продукцию довольно высокого качества и по приемлемой цене.

Для того, чтобы выдерживать конкуренцию исследуемым торговым предприятием были проведены исследования по основным конкурентам.

Конкуренты ООО «Гостям рады»: ООО «Бест», ООО «Девон», ООО «Ориентекс», ЗАО «Агропродукт». Оценки были выставлены по 10 бальной шкале. Каждый балл начислялся за частоту поставок, имидж фирмы, широту ассортимента. Из таблицы 12 видно, что лидирующее положение среди конкурентов занимает ООО «Гостям рады», но для того, чтобы удержать лидирующие позиции необходимо пересмотреть ценовую политику предприятия, увеличить частоту поставок.

Таблица 12 – Оценка деятельности конкурентов ООО «Гостям рады»

компания	частота поставок	ценовая политика	ассортимент	имидж компании	итого
ООО «Гостям рады»	8	6	9	9	32
«Агропродукт»	7	8	5	7	27
«Девон»	7	7	6	7	28
«Бест»	4	7	6	6	23
«Союзпродресурс»	5	6	5	6	22

В целом можно отметить, что несмотря на хорошую рыночную позицию маркетинговая деятельность ведется недостаточно эффективно. Не учитывается динамика рынка, не осуществляется исследование конкурентов, спроса, предложения, не разрабатываются новые направления расширения деятельности фирмы.

ООО «Гостям рады» имеет конкурентное преимущество для целевых потребителей – высокое качество товаров и лучшая система распределения. В таблице 13 представлена сравнительная характеристика ООО «Гостям рады» и основных конкурентов по факторам конкурентоспособности.

Таблица 13 – Сравнительная характеристика ООО «Гостям рады» и основных конкурентов по факторам конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	ООО «Гостям рады»	Главные конкуренты			
		«Агро-продукт»	Девон	Бест	Союзпрод-ресурс
Товар					
Качество	5	3	5	2	2
Технико-экономические показатели	4	4	4	3	3
Престиж торговой марки	5	1	5	4	5
Уровень послепродажного обслуживания	3	5	2	2	2
Защищенность сертификатами	3	3	3	2	2
Цена					
Продажная цена	4	1	1	4	3
Процент скидки с цены	3	1	0	3	3
Продвижение товаров на рынке					
Реклама	5	4	4	3	3
Пропаганда	4	2	4	4	3
Общее количество баллов	36	31	28	27	26

Далее осуществим SPACE-анализ ООО «Гостям рады». В основе методики лежит анализ положения компании и условий его функционирования по четырём координатам, данный инструмент основан на использовании учета факторов внешней и внутренней среды. Оценим ООО «Гостям рады» по параметрам, приведенным в каждом квадранте матрицы SPACE в таблицах 14-17 .

Таблица 14 – Факторы стабильности обстановки (ES) ООО «Гостям рады»

Шкала		0	1	2	3	4	5	6	
Технологические изменения	много							x	мало
Темпы инфляции	высокие						x		низкие
Изменчивость спроса	большая			x					малая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	большой					x			малый
Препятствия для выхода на рынок	много				x				мало
Давление конкурентов	сильное			x					слабое
Ценовая эластичность спроса	гибкая				x				негибкая
Итого средний балл		$(6 + 5 + 2 + 4 + 3 + 2 + 3) / 7 = 3,6$							

Торговое предприятие ООО «Гостям рады» имеет стабильное положение относительно конкурентов.

Таблица 15 – Факторы коммерческого потенциала (IS) ООО «Гостям рады»

Шкала		0	1	2	3	4	5	6	
Потенциал роста	малый							x	большой
Потенциал прибыли	малый						x		большой
Финансовая стабильность	незначительная					x			значительная
Уровень технологии	простая						x		сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное						x		эффективное
Капиталоинтенсивность	большая							x	малая
Лёгкость выхода на рынок	легко				x				сложно
Производительность, использование торговых площадей	низкая						x		высокая
Итого средний балл		+ 5 + 4 + 5 + 5 + 6 + 3 + 5) / 8 = 4,9							

Таким образом, предприятие имеет стабильный коммерческий потенциал.

Таблица 16 – Факторы конкурентных преимуществ (CA) ООО «Гостям рады»

Шкала		0	1	2	3	4	5	6	
Доля рынка	небольшая		x						большая
Качество товара	низкое						x		высокое
Жизненный цикл товара	конечный				x				начальный
Цикл замены товара	сменяемый				x				фиксированный
Лояльность покупателей	слабая					x			сильная
Конкуренты	слабое			x					сильное
Вертикальная интеграция	низкая	x							высокая
Итого средний балл		(1 + 5 + 3 + 3 + 4 + 2 + 0) / 7 = 2,6							

ООО «Гостям рады» имеет стабильное конкурентное преимущество.

Таблица 17 – Факторы финансового потенциала (FS) ООО «Гостям рады»

		0	1	2	3	4	5	6	
Прибыль на вложения	низкая	-	-	-	-	-	x	-	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	-	-	-	-	-	x	-	сбалансированная
Ликвидность	несбалансированная	-	-	-	X	-	-	-	сбалансированная
Необходимый капитал	большой	-	-	-	-	-	X	-	малый
Поток средств	слабый	-	-	-	-	X	-	-	сильный
Лёгкость ухода с рынка	малая	-	-	-	-	-	-	X	большая
Риск предприятия	большой	-	-	-	-	-	x	-	малый
Итого средний балл		$(5 + 5 + 3 + 5 + 4 + 6 + 5) / 7 = 4,7$							

Возьмём среднее значение каждого параметра и построим многоугольник для предприятия на рисунке 10.

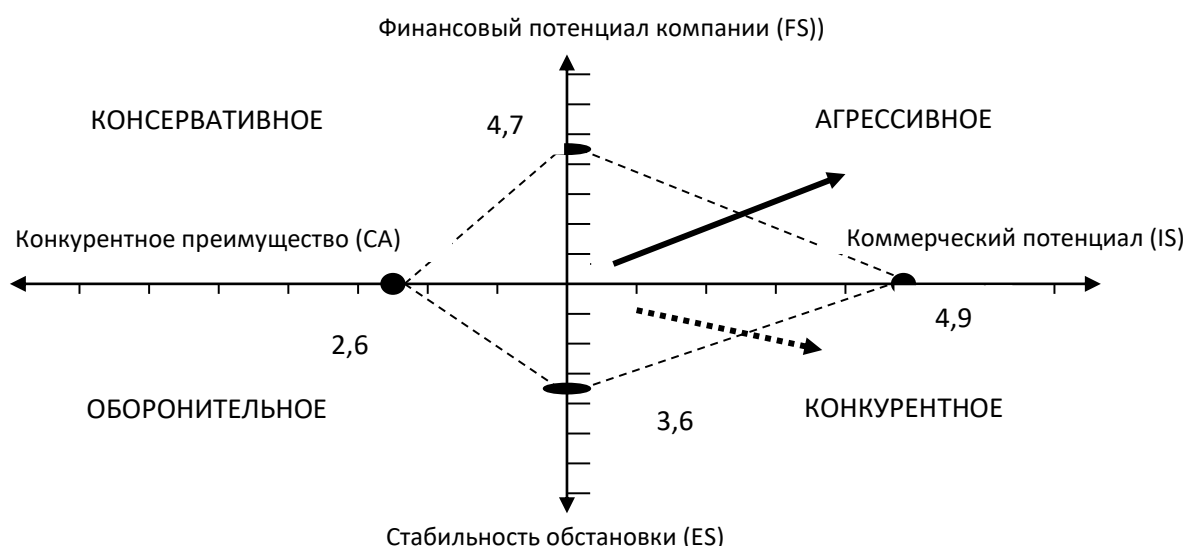


Рисунок 10 – Определение стратегического состояния ООО «Гостям рады»

«Дадим характеристику каждому из стратегических состояний, представленных матрицей SPACE. Агрессивное состояние является типичным в торговой отрасли с незначительной неопределенностью обстановки. Торговое предприятие получает определенное конкурентное

преимущество, которое оно может сохранить с помощью коммерческого потенциала.» [15]

«Конкурентное состояние характерно для привлекательной отрасли, конкурентное преимущество в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является коммерческий потенциал. предприятие ведет поиск финансовых ресурсов в сбыте товаров.

Консервативное состояние обычно наблюдается на стабильном рынке с низкими темпами роста. В этом случае усилия сосредотачиваются на финансовой стабильности торгового предприятия. Важнейшим фактором является конкурентоспособность реализуемых товаров. В этой ситуации торговое предприятие ищет более привлекательные каналы сбыта и делает усилие на продвижение товара.

Оборонительное состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли и когда ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств.

Используя данные SPACE-анализа для определения стратегического положения ООО «Гостям рады» и соответствующей конкурентной стратегии выбор делается в первую очередь на стратегию лидерства по расходам (ввиду агрессивного положения), но также на стратегию индивидуализации (т.к. конкурентное положение компании почти равно по своей величине агрессивному).» [18]

Далее проведем оценку конкурентоспособности с помощью матрицы «General Electric». В данной матрице исследованы только два главных конкурента ООО «Гостям рады» - ЗАО «Агропродукт» и ЗАО «Девон», как наиболее близкие по ассортименту, объему продаж, финансовому состоянию и т.п. Для этого выберем несколько факторов, характеризующих деятельность предприятия, каждому фактору присвоим весовой коэффициент, а каждому предприятию выставлен балл (от 1 до 5). Оценки по каждому из факторов представим в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка конкурентоспособности главных конкурентов ООО «Гостям рады»

Критерий	Вес фактора	Балльная оценка			Взвешенная оценка		
		ООО «Гостям рады»	ЗАО «Агропродукт»	ЗАО «Девон»	ООО «Гостям рады»	ЗАО «Агропродукт»	ЗАО «Девон»
Оценка силы бизнеса							
Широта ассортимента	0,1	5	4	4	0,5	0,4	0,4
Качество	0,12	5	4	5	0,6	0,48	0,6
Ценовая политика	0,15	4	3	3	0,6	0,45	0,45
Уровень обслуживания	0,18	5	5	5	0,9	0,9	0,9
Реклама	0,1	4	3	4	0,4	0,3	0,4
Транспорт	0,16	5	4	5	0,8	0,64	0,8
Имидж	0,19	5	5	5	0,95	0,95	0,95
Итого:	1	33	28	31	4,75	4,12	4,5
Оценка привлекательности рынка							
Размер рынка	0,15	5	5	5	0,75	0,75	0,75
Доля рынка	0,12	5	5	4	0,6	0,6	0,48
Устойчивость спроса	0,14	5	5	5	0,7	0,7	0,7
Размер сегмента	0,16	5	4	4	0,8	0,64	0,64
Место расположения	0,12	5	4	4	0,6	0,48	0,48
Связи с поставщиками	0,1	5	4	5	0,5	0,4	0,5
Общие возможности	0,21	4	5	5	0,84	1,05	1,05
Итого:	1	34	32	32	4,79	4,62	4,6

ЗАО «Агропродукт» по силе бизнеса и привлекательности рынка из 5 возможных баллов получил лишь 4,12 и 4,62.

ЗАО «Девон» - 4,5 и 4,6. Таким образом, по предложенным ключевым факторам успеха основные конкуренты слабее анализируемого предприятия.

Стратегический анализ направлен на выявление возможностей и опасностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к компании, сильных и слабых сторон, которыми обладает анализируемая компания.

«Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура от первых букв английских слов: Strength (сила), Weak (слабость), Opportunity (возможности), Threat (угрозы) позволяет провести совместно изучение внешней и внутренней среды. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.» [8, с.42]

После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон ООО «Гостям рады», а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления таких связей составляется матрица SWOT-анализа, которая представлена в таблице 19.

Результаты дают наглядный материал для планирования дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом выявленных возможностей, и угроз.

Таблица 19 – Матрица SWOT-анализа торгового предприятия ООО «Гостям рады»

-	Сильные стороны - S - наличие финансовых ресурсов; - хорошая репутация у покупателей; - широкий ассортимент; - высокое качество товаров; - опытные специалисты и профессиональный топ-менеджмент; - гибкая ценовая политика; - достойный уровень заработной платы;	Слабые стороны – W - нет уникальных товаров - нет мобильности в развитии предприятия; -отсутствие стратегии управления; -не реализована рекламная стратегия; - недостаточная оценка покупательских предпочтений, нет маркетинговых исследований; -низкая профессиональная образованность базового персонала; - снижение товарооборачиваемости; - высокая доля неликвидных товарных запасов. - не проработана система стимулирования работы отделов; - недостаточная известность компании; - недостаточность активов (площадей).
Возможности – O	Стратегические действия – SO	Стратегические действия – WO
- увеличение доли компании на рынке; - появление новых поставщиков; - рост спроса за счет роста доходов клиентов; - появление новых торговых технологий, оборудования; - рост количества розничных сетей; - рост численности населения в г.Тольятти; -расширение ассортимента товаров; -снижение цены, увеличение спроса потребителей.	- открытие филиалов и выход на качественно новые <u>рынки (города Самарской области)</u>; - закрепление на рынке продуктов питания, увеличение занимаемой доли; - повышать далее имидж компании на основе совершенствования обслуживания покупателей (внедрение электронных продаж); - ослабление позиций фирм-конкурентов за счет дальнейшего расширения ассортимента и оптимизации ценовой и скидочной политики; -создание интернет-магазина.	- разработка рекламной кампании; - привлечение новых покупателей за счет агрессивной рекламы; - установление связи с новыми поставщиками и обеспечение своевременных поставок; - увеличение престижа торговой марки; - разработка системы премирования.

Продолжение таблицы 19

Угрозы – Т	Стратегические действия – ST	Стратегические действия – WT
- усиление конкурентной борьбы; - нарушение договоров поставщиками; - изменение потребностей и вкусов покупателей; - возможные неблагоприятные социально-демографические изменения; - возрастающее конкурентное давление; - рост ставки аренды; - повышение порога вхождения в новые регионы; - неблагоприятные тенденции изменения курса валют при увеличении доли импортных товаров; - размывание целевого сегмента; - рост темпов инфляции.	- обновление ассортимента за счет новых товаров и создание особого предложения для новых производителей товаров; - своевременное выявление потенциальных конкурентов и оценка их реального потенциала (проведение систематических маркетинговых исследований); - возможность инвестирования средств в увеличение собственных основных средств и развитие компании.	- проведение маркетинговых исследований, слежение за динамикой спроса и быстрое реагирование на его изменения; - проведение работ по классификации конкурентов и детальному изучению рынка; - изыскание возможностей для снижения цен на не основной товар (рассчитанный на большой круг потребителей со средним достатком).

Сопоставляя между собой данные факторы, можно получить всевозможные сочетания, которые являются множеством стратегических альтернатив для дальнейшего развития деятельности, то есть, SWOT – план. Рассмотрим его более подробно:

- формирование комплекса маркетинга и стимулирование сбыта;
- возможность привлечения больших инвестиций;
- освоение качественно новых рынков (диверсификация);
- увеличение рыночной доли;
- агрессивная реклама.

На основании сравнительного анализа с конкурентами было выявлено, что у ООО «Гостям рады» есть слабые и сильные стороны.

Слабые стороны это: зависимость от цен на продукцию фирм конкурентов, высокая вероятность появления новых конкурентов, наличие прямых конкурентов, присутствие товаров заменителей на рынке, высокие темпы инфляции.

Сильные стороны это: знание рынка, сбалансированный портфель, большой ассортимент товара, качество товара, уровень обслуживания, транспорт, проведение маркетинговых исследований, наличие складских помещений, квалифицированные работники. Низкая степень зависимости от поставщиков и небольшая степень зависимости от покупателей.

В целом можно отметить, что маркетинговая деятельность ООО «Гостям рады» ведется неэффективно. Не учитывается динамика рынка, не осуществляется исследование конкурентов, спроса, новых товаропроизводителей, не разрабатываются новые направления расширения деятельности фирмы.

Однако ООО «Гостям рады» имеет четко выраженное конкурентное преимущество для целевых потребителей – высокое качество товаров и лучшая система распределения.

Система ценообразования на предприятии складывается под воздействием ряда факторов: уровень и характер покупательского спроса,

уровень доходов, политическая ситуация, внутренние факторы (стратегия достижения прибыли).

Фирма использует стратегию дифференцированных цен, устанавливая шкалу скидок в зависимости от объема приобретаемой партии и частоты покупок. Эта стратегия позволяет поощрять покупательский спрос

Большим преимуществом сбытовой структуры ООО «Гостям рады» является возможность доставки в розничную сеть товаров небольшими партиями в короткий срок. Кроме этого, сбыт нацелен на поиск новых покупателей и освоение новых рынков. Так же было выявлено, что на деятельность предприятия на макроуровне внешней среды влияют следующие факторы: затянувшийся финансовый кризис, рост инфляции, снижение доходов населения, условия конкуренции, экономический рост, определяемый совокупным спросом и предложением. Микросреда ООО «Гостям рады» представлена такими силами, как покупатели конкуренты, поставщики, контактные аудитории.

Глава 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Гостям рады»

3.1 Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия

Рассмотрев внешнюю и внутреннюю среду предприятия, учитывая сильные и слабые стороны, можно разработать мероприятия по совершенствованию стратегии предприятия.

Проведенный в предыдущей главе стратегический анализ внешней и внутренней среды послужил основой для дальнейшей разработки стратегии собственной торговой сети.

Анализ внутренней среды показал, что для ООО «Гостям рады» характерны следующие сильные стороны: наличие собственных финансовых ресурсов, хорошая репутация у покупателей, возможность расширения, высокое качество товаров и обслуживания покупателей, опытный персонал и профессиональный топ-менеджмент, высокая мотивация труда.

Наряду с сильными сторонами внутренней среды выявлены и слабые стороны: конкурентное давление, размывание целевого сегмента, недостаточная оценка покупательских предпочтений, низкая профессиональная образованность базового персонала.

Также проанализированы факторы внешней среды. Анализ внешней среды позволил выявить возможности и угрозы. Возможностями для данной компании явились: увеличение доли компании на рынке, появление новых поставщиков, реализация оптимальной рекламной стратегии, перспективы роста – приобретение активов.

Установленные цепочки связи между слабыми и сильными сторонами торговой компании, а также угрозами и возможностями в матрице SWOT-анализа, будут использованы для формулирования стратегии.

Обобщающим итогом стратегического анализа становится осознание

множественности стратегических возможностей развития.

Таким образом, для ООО «Гостям рады» необходимо разработать стратегию на ближайшие 3 года (с 2022 до 2024 г.). В связи с этим определяются цели развития.

Одной из основных стратегических целей является к 2024 году увеличить занимаемую долю рынка оптовых предприятий по Свердловской области. Эта основная цель образует фундамент для установления подцелей. Для достижения стратегической цели необходимо решение долгосрочных целей, которые можно упорядочить методом построения дерева целей (рисунок 11).



Рисунок 11 – Структуризация целей торгового предприятия ООО «Гостям рады»

Структуризация целей произведена по внутреннему содержанию. В крайне нестабильных и непредсказуемых условиях внешней среды, количественно определить многие цели достаточно сложно. Поэтому некоторые цели установлены на качественном уровне.

Для достижения этих целей необходимо:

- создать гибкую, адекватную быстроменяющейся обстановке систему управления, основанную на экономических рычагах управления и оптимальной системе распределения полномочий;

- повысить управляемость путем расширения самостоятельности структурных подразделений и совершенствования технологии принятия решений.

Таким образом, общей стратегией является стратегия роста по направлению развития рынка. Стратегия роста заключается в поиске новых рынков для уже реализующих товаров и услуг, и, соответственно, предприятие будет стремиться к повышению рентабельности продаж, расширению доли рынка и увеличению объемов реализации.

Данная стратегия целесообразна тогда, когда предприятие преуспевает в своем бизнесе и когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки. Эти два условия выполняются, а, следовательно, применение стратегии роста является обоснованным.

Далее рассмотрены предложения по мотивации сотрудников предприятия.

Оклад начальника отдела закупок – 30000 руб., менеджеров отдела продаж – 20000 руб. Мотивация сотрудников отдела поставок осуществляется по следующим составляющим (таблица 20).

Из результатов анализа таблиц следует, что данная система мотивации позволила улучшить показатели поставок ООО «Гостям рады». Однако в этой системе есть и недостатки. Основным недочетом этой системы является отсутствие у менеджеров стимула к комплексному системному анализу поставляемой продукции.

Таблица 20 – Мотивация сотрудников отдела поставок ООО «Гостям рады»

Показатели	Размер премиальных (штрафов) по отношению к окладу, %
Прибыль от объема поставок	+20-50% в зависимости от суммы прибыли
Доля неликвидов в объеме продукции, закупаемой менеджером менее 10%	+10%
Доля неликвидов в объеме продукции, закупаемой менеджером 10-15%	–10%
Доля неликвидов в объеме продукции, закупаемой менеджером более 15%	–20%

В логистической системе фирмы ООО «Гостям рады», информация, исходящая от системы сбыта, поступает в виде заказа на поставку продовольственных товаров от постоянных клиентов, а уже потом, пройдя через систему анализа запасов, в заказ на приобретение необходимой продукции.

«При поиске потенциальных заказчиков могут быть использованы следующие методы:

- изучение информационных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т. п.;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.» [15]

Составленный перечень потенциальных заказчиков и поставщиков анализируется на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков. Однако в практике деятельности ООО «Гостям рады» зачастую ограничиваются удаленностью заказчика

(поставщика) от потребителя, наличием резервных мощностей у контрагентов.

В ходе опроса управленческого персонала ООО «Гостям рады» , мы выяснили, что руководство не спешит приступать к активному использованию мероприятий по стимулированию сбыта.

Исходя из этого, основные направления формирования и реализации коммуникаций, по словам сотрудника ООО «Гостям рады» можно представить в виде схемы (рисунок 12).



Рисунок 12 – Направления реализации мероприятий стимулирования сбыта ООО «Гостям рады»

Исследование направлений реализации мероприятий по стимулированию сбыта проводилась в ходе анализа ситуации на рынке. При

этом было выявлено, что набор разнообразных приемов продвижения колеблется в широких пределах.

К описанной проблеме в ООО «Гостям рады» не подходят серьезно и не уделяют ей должного внимания. Кроме того, на рынке продаж продовольственных товаров наблюдается низкое качество организации мероприятий по стимулированию сбыта.

Как рекомендации можно предложить следующую систему мер и стимуляторов, которая рассматривает и возможность повышения эффективности коммерческой деятельности ООО «Гостям рады»:

- увеличение конкурентоспособности системы продаж;
- стимулирование участников деятельности по сбыту.

Рассмотрим более подробно предлагаемые действия. Развитие действий для увеличения конкурентоспособности системы продаж ООО «Гостям рады» основывалось на анализе существующей системы продаж от позиции клиентов – розничные предприятия. У них с этой целью берут интервью главные потребители продуктов ООО «Гостям рады».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрим экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предлагаемые меры, в виде материальной стимуляции работников порождают персональную заинтересованность работников в результате работы.

Результатом внедрения системы стимуляции является персональная заинтересованность менеджеров и продавцов в реализации остатков товарных запасов, личному контролю при приемке товара, что снижает риск получения некачественной продукции или продукции с малым остатком срока годности, что способствует увеличению оборачиваемости и росту выручки.

Таблица 21 – Эффективность мероприятий по совершенствованию закупа и сбыта ООО «Гостям рады»

Мероприятие	Затраты	Экономический эффект от внедрения мероприятия
Изменение системы оплаты труда сотрудников отдела поставок (закупа)	Увеличение премиального фонда на 25 %. Количество менеджеров отдела закупа – 5 человек. Годовой ФОТ отдела закупа: 1044,16 т. руб. Увеличение ФОТ за счет премий составит: $1044,16 \times 1,25 = 1305,2$ т. руб., или на 261,04 т. руб.	Снижение доли неликвидов до 15 %, улучшение качества закупаемой продукции. Убытки от некачественной продукции, неликвидов составляют 8 % от объема товарооборота, 12189,6 т. руб. Снижение убытков на 15 % снизит эту сумму до 10361,16 т. р. позволит высвободить 1828,44 т. руб
Стимулирование менеджеров отдела продаж	Увеличение премиального фонда на 2 % при достижении целевых показателей или превышении их. Количество менеджеров отдела продаж – 14 человек. Годовой ФОТ отдела продаж: 6454,56 т. руб. Прирост: $6454,56 \times 1,02 = 6583,65$ или 129,09 т. руб.	Увеличение объема продаж на 3 %: $152370,8 \times 1,03 = 156941,9$, прирост составит 4571,12 т.руб

Из таблицы 21 видно, что предлагаемые мероприятия эффективны, влекут прирост товарооборота и снижение потерь от закупа некачественной продукции.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий стимулирования персонала. Экономический эффект от изменения системы оплаты труда сотрудников отдела поставок (закупа):

$$\mathcal{E}_{\text{зак}} = C_y - \Delta \text{ФОТ} \quad (6)$$

где C_y – снижение убытков от некачественной продукции и неликвидов;

$\Delta \text{ФОТ}$ – изменение ФОТ отдела закупа за счет премий.

$$\mathcal{E}_{\text{зак}} = 1828,44 - 261,04 = 1\,567,4 \text{ т.руб}$$

Экономический эффект от стимулирования менеджеров отдела продаж:

$$\mathcal{E}_{\text{ст}} = C_{\text{пр}} - \Delta\text{ФОТ} \quad (7)$$

где $C_{\text{пр}}$ – величина увеличения объёмов продаж;

$\Delta\text{ФОТ}$ – изменение ФОТ отдела продаж за счет премий.

$$\mathcal{E}_{\text{ст}} = 4571,12 - 129,09 = 4\,442,01 \text{ т.руб}$$

Суммарный годовой экономический эффект рассчитывается как сумма эффекта от снижения убытков от некачественной продукции и неликвидов и эффекта от стимулирования менеджеров отдела продаж.

$$\mathcal{E}_{\Sigma} = \mathcal{E}_{\text{зак}} + \mathcal{E}_{\text{ст}} \quad (8)$$

$$\mathcal{E}_{\Sigma} = 1567,4 + 4\,442,01 = 6\,009,41 \text{ т.руб}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия будут способствовать укреплению конкурентоспособности предприятия относительно ближайших конкурентов, а также росту товарооборота, и финансовых результатов.

Заключение

«Конкурентоспособность – это свойство практически любых экономических объектов. Независимо от физической природы и выполняемых функций все изделия, а также производственные системы их изготавливающие и использующие, могут рассматриваться в контексте проблемы конкурентоспособности, причем такой аспект анализа диктуется не абстрактными соображениями, а сугубо практическими интересами конкретной экономической деятельности.» [26, с.16]

В первой главе были рассмотрены понятия, сущность конкурентоспособности, факторы от которых зависит предприятие, их можно разделить на три группы: это технико-экономические, коммерческие и нормативно-правовые.

Дается характеристика основных конкурентных стратегий, которые включают в себя методы ведения бизнеса и методы, которые использует для привлечения покупателей, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке.

Приводятся и раскрываются методики оценки конкурентоспособности цель которых заключается в определении суждений об объекте оценивания в целом и его отдельных свойств. При оценке и анализе конкурентоспособности особое внимание уделяется таким характеристикам, как гибкость и маневренность, способность предприятий быстро и адекватно реагировать на неожиданные изменения в экономике и на рынке, выявлять и использовать открывающиеся в хозяйстве возможности.

Во второй главе была рассмотрена характеристика предприятия, анализ внутренней и внешней среды ее влияние на деятельность ООО «Гостям рады»

Анализ внутренней среды включает в себя следующие основные элементы: торгово-технологический процесс на складе, ассортимент, финансы, маркетинг, управление персоналом. Так же было выявлено, что на

деятельность ООО «Гостям рады» на макроуровне внешней среды влияют следующие факторы: затянувшийся финансовый кризис, рост инфляции, снижение доходов населения, риск изменения законов в законодательстве, условия конкуренции, экономический рост, определяемый совокупным спросом и предложением.

Микросреда ООО «Гостям рады» представлена такими силами, как покупатели конкуренты, поставщики, контактные аудитории.

На основании сравнительного анализа с конкурентами было выявлено, что у ООО «Гостям рады» есть слабые и сильные стороны.

Слабые стороны это: зависимость от цен на продукцию фирм конкурентов, высокая вероятность появления новых конкурентов, наличие прямых конкурентов, присутствие товаров заменителей на рынке, высокие темпы инфляции.

Сильные стороны это: знание рынка, сбалансированный портфель, большой ассортимент товара, качество товара, уровень обслуживания, транспорт, проведение маркетинговых исследований, наличие складских помещений, квалифицированные работники. Низкая степень зависимости от поставщиков и небольшая степень зависимости от покупателей.

В третьей главе была предложена разработка рекомендаций по обеспечению конкурентных преимуществ, рассчитаны затраты на предлагаемые рекомендации, приведены результаты по внедрению разработанных рекомендаций.

В частности, предложены мероприятия по совершенствованию работы отдела закупа, которые позволят мотивировать сотрудников закупать более качественные товары, более внимательно относиться к приемке, и снизить тем самым потери от порчи.

Также предложена система премирования персонала отдела продаж. Это позволит увеличить объем товарооборота.

Список используемых источников

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Тип. «Новости», 2014. 256 с.
2. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. 2015. № 4. С. 25-38.
3. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. №4. С. 3-8.
4. Бобров Н. Конкурентная борьба // Маркетинг. 2015. № 5. С. 28
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2018. 465 с.
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. М.: Инфра-М, 2016. 347 с.
7. Воронов А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия // Маркетинг. 2017. № 4. С. 86-94
8. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг. 2015. №2. с.56 – 64.
9. Гармашов В.С. Стратегия обеспечения конкурентоспособности фирмы. СПб.: Волга, 2016. 32 с.
10. Добрынина Н.Л. Теоретические основы конкурентоспособности открытой экономики: Автореф. дис. ... канд. экон. наук / С.-Петербург. гос. ун-т экон. и фин. СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-т экон. и фин., 2016. 20 с.
11. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие. М.: Эксмо, 2016. 240 с.
12. Иноземцев Ю. Взаимосвязь факторов конкурентоспособности // Экономист. 2015. N 10. С.92-94.
13. Ибрагимов Р. Как оценить и выбрать стратегию компании // Менеджмент сегодня. 2015. №6. с. 33 – 42.
14. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 239 с.

15. Корабельников В.М. Формирование стратегии конкуренции // Коммерч. деятельность и предпринимательство: Сб. науч. тр. СПб., 2016. С.28-34.
16. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: Учебное пособие. СПб: Речь, 2016. 372 с.
17. Костюк М.Д. Конкурентоспособность как показатель экономической безопасности коммерческой организации // Хоз. механизм переходного периода: Юбил. сб. науч. тр. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. С.160-165.
18. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебн. пособие. М.: КНОРУС, 2015. 288 с.
19. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2016. 375 с.
20. Макалов Г.Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия: Практ. пособие по качеству для руководителей и специалистов предприятий. Тольятти, 2018. 54 с.
21. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. №2. С.44 – 57.
22. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур. Риск. 2015. №5 – 6. С. 82 – 87.
23. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2017. 288 с.
24. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2015. 456 с.
25. Николаева Т.И. Менеджмент в торговле: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. Гос. Ун-та, 2019. 304 с.
26. Николаева Т.И., Гаянова В.М. Менеджмент в торговле: стратегическое управление и планирование: учеб. Пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. 215 с.

27. Николаева Т.И., Елагин Ю.А. Организация торговых процессов и обслуживания покупателей: Учеб. Пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал.гос.экон. ун-та, 2019. 348с.
28. Никишкин В., Цветкова А. Маркетинг в современной торговле // Маркетинг. 2016. № 4. С. 45-57.
29. Основы теории современной экономики. Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2016. 448 с.
30. Основы экономической теории / Гос. унив. Высшая школа экономики; Под ред. С.И. Иванова. М.: Вита-Пресс, 2016. 336 с.
31. Ойнер О.К. Стратегическое планирование и маркетинг: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. 64 с.
32. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебн. пособие для студентов вузов – 3-е изд. Перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 303 с.
33. Попов С.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2013г. 345с.
34. Портер М. Конкурентоспособная стратегия. пер. с англ. М.: Экономика, 2015. 254 с.
35. Памбухчиянц О.В. Коммерция и технология торговли. М.: Маркетинг, 2019.
36. Петров П.В. Экономика товарного обращения: Учеб. для вузов. М.: ИНФРА-М, 2015.
37. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 223 с.
38. Сухоедова Л.Ф. Анализ стратегии развития предприятия. 2015. №22. с. 42 – 45.
39. Сорокин М.В. Менеджмент в торговле: Учеб. пособие. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2018. 480 с.
40. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб.: Питер, 2015. 416 с.
41. Современная экономика. Лекционный курс. Многоуровневое учебное пособие. Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2017. 544 с.

42. Стародубровская И. От монополизма к конкуренции. М.: Политиздат, 2018. 174 с.
43. Таганов Д.Н. Информация как основной фактор формирования конкурентной стратегии // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. №1. С. 10-16.
44. ТОП-лист ДК: Продовольственные сети // Деловой квартал. 2017. №33 (от 10 сентября).
45. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. 387 с.
46. Токарев В. Применение SWOT–анализа при разработке стратегии фирмы // Управление компанией. 2019. №10. С. 56 – 59.
47. Уруков В. Правовая основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий // Хозяйство и право. 2016. №8. С.86–91.
48. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность России и подготовка кадров // Общество и экономика. 2015. №10 – 11. с.104 – 116.
49. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 349 с.
50. Хасби Д. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2015. 376 с.
51. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. СПб.: Питер, 2018. 496 с.
52. Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия. М.: ИНФРА-М, 2017. 224 с.
53. Щиборщ К.В. Стратегия развития предприятия // Консультант директора. 2012. №22. с. 2 – 4.
54. Экономика предприятия / Под ред. проф. Н.А. Сафронова. М.: «Юристъ», 2015. 584с.
55. Юданов А. Выбор стратегии – решающий фактор конкурентоспособности // Высшее образование в России. 2016. №9.

56. Ялунина Е.Н. Конкурентоспособность розничного торгового предприятия. Автореферат диссертации на соискание научной степени. Екатеринбург, 2018. 46 с.