

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 «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия (на примере ЗАО «Неско Санкт-Петербург»)»

Студент

А.А. Люцков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Смышляева Е.Г.

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А. А. Люцков

Тема работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия (на примере ЗАО «Неско Санкт-Петербург»).

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е. Г. Смышляева.

Цель исследования – оценка конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург», и разработка мероприятий по ее повышению.

Объект бакалаврской работы – ЗАО «Неско Санкт-Петербург».

Предмет исследования – организационно – управленческие отношения, возникающие в процессе оценки и повышения конкурентоспособности компании.

В ходе подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования – методы анализа и синтеза, коэффициентный анализ, горизонтальный анализ, вертикальный анализ, метод сравнения и другие.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе рассмотрены теоретические аспекты формирования конкурентоспособности торгового предприятия, проведен анализ конкурентной среды и оценку конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург».

Практическая значимость исследования состоит в том, что отдельные его положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы менеджментом ЗАО «Неско Санкт-Петербург» в деятельности предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 38 источников. Общий объем работы, без приложений, 71 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 9.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования конкурентоспособности торгового предприятия	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия	6
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	18
2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Неско Санкт-Петербург»	27
2.2 Анализ внешней среды и оценка конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург»	33
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия (на примере ЗАО «Неско Санкт-Петербург»)	50
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург»	50
3.2 Техничко-экономическое обоснование мероприятий.....	58
Заключение	67
Список используемых источников.....	71

Введение

Функционирование компаний неосуществимо без учёта деятельности конкурентов, которые определяются составляющими единой цепи – экономики. Деятельность компаний в условиях конкурентной борьбы – постоянный фактор, устанавливающий право на работу любого объединения. Конкуренция как битва позволяет вычислить из массы организаций истинных лидеров, готовых изготавливать и предлагать действительно качественные и жизненно важные для нынешней жизни товары или услуги, которые будут востребованы потребителями. Способность предложить товары или услуги, которые будут наиболее точно отвечать потребностям рынка и потребителей – это успешность любой компании. Поэтому очень важно уделять пристальный интерес такой значительной стороне компании как конкурентоспособность. С увеличением потенциала для роста инвестиций в отечественной экономике и постепенным формированием инвестиционной сферы, усиливается необходимость в обеспечении конкурентоспособности компаний как главного обстоятельства действенности их функционирования.

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что компании в большей или меньшей степени сталкиваются с проблемой конкуренции, потому для развития и эффективной работы компании в условиях жесткой конкуренции, необходимо проводить анализ сформировавшегося положения на рынке, а также принимать меры по повышению конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования выбрана компания ЗАО «Неско Санкт-Петербург».

Предметом исследования являются организационно – управленческие отношения, возникающие в процессе оценки и повышения конкурентоспособности компании.

Целью работы является оценка конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург», и разработка мероприятий по ее повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования конкурентоспособности торгового предприятия;
- провести анализ конкурентной среды и оценку конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург»;
- разработать методические рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург» и дать оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, разделённых на параграфы, заключения, списка использованной литературы.

Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

Первый раздел посвящен рассмотрению теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия. Определены понятие и сущность конкуренции, рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность, рассмотрены методы и критерии оценки конкурентоспособности компании.

Во втором разделе проводится анализ организационно-экономической деятельности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург». Приводится краткая характеристика деятельности компании, рассматривается динамика основных технико-экономических показателей, а также дается оценка конкурентоспособности продукции ЗАО «Неско Санкт-Петербург».

Третий раздел посвящен разработке методических рекомендаций по повышению конкурентоспособности к торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург» и оценке экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении работы сформулированы основные теоретические и аналитические выводы.

1 Теоретические аспекты формирования конкурентоспособности торгового предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

«Конкурентная борьба за экономическое процветание и выживание есть экономический закон рыночного хозяйства. Конкуренция служит основой формирования и проявления конкурентоспособности предприятия и является движущей силой формирования конкурентных преимуществ» [5, с. 61].

Конкуренция может быть «среди продавцов, среди покупателей и между продавцами и покупателями. В борьбе между продавцами, которые стремятся продать свою продукцию дороже, и покупателями, стремящимися купить дешевле, выигрывают те, кто больше сплочен и имеет возможность навязать свою (выгодную для них) цену» [7, с. 42].

Существует большое количество определений понятия «конкуренция», однако ученые сходятся во мнении, что конкуренция – это всегда борьба, состязание, соревнование. Авторы расставляют разные акценты, относительно чего ведется борьба на рынке. По одной из версий борьба ведется за рынки сбыта товаров, т.е. за потребителей, в целях получения более высокой прибыли и других доходов. Также конкуренция – это соперничество между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства (наилучшую организацию производства, поставок и сбыта), акцент смещается на внутренние проблемы фирмы.

Конкуренция – это соперничество субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой, соответственно, интерес представляют финансовые результаты и финансовые процессы внутри фирмы. Другое определение характеризует конкуренцию как борьбу старого с новым, т.е. это такое соперничество, где побеждают те фирмы, которые предлагают новации в процессе производства, занимаются созданием и усовершенствованием продукции, открывают новые рынки [4, с. 112].

В экономической литературе изначально установился поведенческий подход к трактовке конкуренции. «Конкуренция естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству» [20, с. 98].

Адам Смит и его последователи, которые развивали идеи А. Смита (Жан-Батист Сэй, Давид Рикардо), полагали, что конкуренция была объективным процессом, протекающим в обществе, который способствует установлению равновесия воспроизводства (пропорций).

Сущность конкурентного поведения производителей, согласно идеям А. Смита, – это честное соперничество производителей (без сговора, т.к. крупные производители стремятся сговориться, т.е. установить монополию). Под честным соперничеством он понимал индивидуальное соперничество, «как правило, ценовое давление на конкурентов, каждый производитель специализируется на выпуске однородного продукта, и продуктовая дифференциация отсутствует» [13, с. 65]. Он считал, что выигрывают все, если согласны продавать и покупать по естественной цене или цене свободной конкуренции, которая обеспечит естественные нормы дохода всех участников воспроизводства. Данный подход был продиктован развитием экономики, т.к. в 18-19 вв. внедрение машин приводит к преимуществу массовой продукции с низкой себестоимостью единицы. Жан-Батист Сэй утверждал, что побеждает тот, кто производит больше стандартной продукции и производит ее дешевле на единицу продукции [26, с. 640].

Центральное место в трудах А. Маршалла (представитель неоклассической теории) занимала проблема свободного ценообразования. Он полагал, что цена и спрос находятся между собой в обратной функциональной связи, тогда как цена и предложение – в прямой. Цены спроса и предложения изображал двумя кривыми, из которых одна движется вниз (кривая спроса), а другая вверх (кривая предложения). При этом равновесная цена определяется пересечением двух кривых. Также А. Маршалл «выдвинул концепцию эластичности спроса. Эластичность спроса он характеризует как показатель зависимости

объема спроса от изменения цены. Он выявил разную степень эластичности спроса товаров в зависимости от структуры потребления, уровня доходов и других факторов, показал, что наименьшая эластичность спроса присуща товарам первой необходимости» [12, с. 57]. «Монополию он считал противоположностью конкуренции, и такие организации уменьшают общественное благосостояние и препятствуют развитию экономики. Также А. Маршалл впервые объяснил преимущества крупномасштабного производства: расширение масштабов производства быстро увеличивает преимущества перед конкурентами и снижает цены, по которым производитель может позволить себе продавать продукцию» [26, с. 640].

В 20 веке появилась необходимость дифференциации продукции, производства продукции с учетом вкусов потребителей, их статуса, также начинают развиваться маркетинг и реклама, что связано с увеличением благосостояния населения, появлением наемных рабочих с хорошим образованием и социальным статусом, развитием малого и среднего бизнеса. В то же время развивается вертикальная интеграция в целях экономии в издержках, улучшения контроля качества, обеспечения дополнительного обслуживания.

Ученые, которые придерживались структурного подхода к раскрытию сущности конкуренции, «заложили фундамент современной западной теории четырех типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. В структурной трактовке в центре внимания оказывается установление факта возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Если такая возможность существует, то речь идет о различных формах несовершенной конкуренции, если нет – о рынке совершенной конкуренции» [2, с.2].

Эдвард Чемберлин в своей теории монополистической конкуренции представлял монополию не как тайный сговор крупных фирм, а как возможность для фирмы произвести и предлагать уникальный продукт с таким набором

свойств, который удовлетворяет индивидуальные потребности потребителей. Он «обосновал не только ценовые формы конкурентной борьбы, но и раскрыл новые (неценовые), например, дифференциация продукта, улучшение качества, реклама, повышение репутации фирмы и ее торгового знака» [21, с. 37]. Он показал, что «ценовая конкуренция трансформируется в соревнование по качеству и обслуживанию, и предлагал рассматривать рынок с дифференцированным продуктом как конкуренцию между монополистами, каждый из которых имеет рыночную власть над частью потребителей» [9, с. 112].

Джоан Робинсон разделяла точку зрения Э. Чемберлина, но считала дифференциацию продукта не единственным условием монополии, она обратила внимание на тип поведения на рынке – дискриминация. Если потребитель предпочитает торговую марку и не склонен быстро переходить на другие товары, то ему можно назначить индивидуальную цену, индивидуализация цены будет зависеть от того насколько быстро и просто потребитель может пожертвовать данной маркой товара. Также на разных территориальных рынках тоже можно назначать разные цены. Дискриминацию как проявление рыночной власти она считала отрицательным явлением. Также Д. Робинсон вводит в научный оборот термин «монопсония» как характеристики структуры рынка, а именно покупателей. Если покупатель один, то такой рынок называется монопсонией. Данную идею она представила в виде анализа спроса и предложения труда. Если есть монопсония, то присутствует дискриминация работников по заработной плате [12, с. 45].

«Представители функционального подхода (Йозеф Шумпетер, Фридрих Хайек, Израэль Кирцнер) смещают рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии, т.к. одну и ту же потребность можно удовлетворить разными способами, следовательно, в качестве отличительного критерия конкурентного рынка выделяют его способность инициировать новые достижения научно-технического прогресса» [2, с. 2]. Согласно функциональной трактовке, конкуренция – это борьба старого и нового и первую роль в этой борьбе играет предприниматель – новатор.

В условия усиления конкурентной борьбы каждое предприятие стремится сохранить и повысить свою конкурентоспособность. В таблице 1 приведены определения понятия «конкурентоспособность» разных авторов.

Таблица 1 – Определение сущности «конкурентоспособности предприятия» как экономической категории

Автор	Определение
М. Портер	«свойства субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений» [17, с.21]
В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева	«способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг» [32, с. 99]
Р.А. Фатхутдинов	«способность объекта выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке» [28, с. 156]
И.З. Должанский, Т.О. Загорная	«возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка. Это результат его конкурентных преимуществ по всему спектру проблем управления предприятием» [2, с.2]
И.Л. Дулисова	«свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [5, с. 176]

Другими словами, «конкурентоспособность предприятия – это его способность конкурировать, т.е. оставаться на рынке» [23, с. 153], действовать наряду с другими фирмами, прежде всего, это выражается в конкурентоспособной продукции компании. Однако «конкурентоспособность товара является важным, но недостаточным условием конкурентоспособности фирмы. Конкурентоспособность фирмы возможна только при наличии у предприятия устойчивых конкурентных преимуществ» [9, с. 166] в длительной перспективе и зависит от уровня конкурентоспособности всей номенклатуры продукции и результативности каждого вида деятельности.

«Состояние конкуренции в отрасли зависит от угрозы вхождения на рынок новых участников и появления товаров-субститутов (аналогов, заменителей), рыночной власти покупателей и поставщиков, характера соперничества между действующими конкурентами» [12, с. 70].

Конкурентные силы, которые выделил М. Портер, определяют базовые конкурентные стратегии фирмы (рисунок 1).

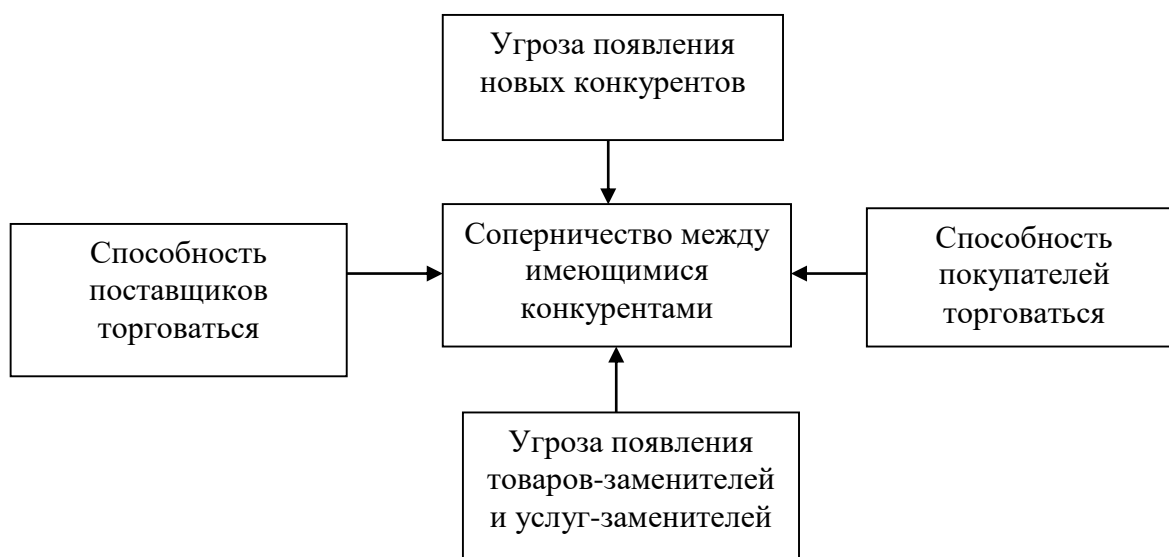


Рисунок 1 – Пять сил, определяющих отраслевую конкуренцию

Степень доступности рынка для входа конкурента (насколько быстро может поменяться количество и качественные характеристики участников рынка) определяется барьерами входа на рынок и выхода с рынка. Издержки входа – это те затраты, которые фирма должна понести, когда она примет решение выйти на рынок, вместе с тем это те потери, которые фирма понесет вследствие ошибки, если будет вынуждена уйти с рынка. «Издержки входа затрудняют мгновенный переход фирм из отрасли в отрасль, они препятствуют изменению структуры рынка» [25, с. 165]: издержки возникновения фирмы, высокие затраты на рекламу, вертикальные связи фирм, дифференциация продукции, административные препятствия, отдача от масштаба у других фирм. Издержки входа можно классифицировать как эндогенные, т.е. они возникают вследствие функционирования фирм на рынке, и экзогенные, которые не связаны с деятельностью фирм [30].

Дж. Бейн предложил классифицировать отраслевые рынки в зависимости от входа следующим образом:

- блокированный вход, войти на данный рынок практически невозможно;
- удерживаемый вход за счет определенной комбинации эндогенных и экзогенных факторов;
- предоставляемый вход, т.е. укоренившиеся фирмы не видят угрозы относительно новых фирм или не могут препятствовать их появлению;
- свободный вход, нет никаких барьеров входа/выхода.

Такие понятия как «конкурентные преимущества» и «конкурентоспособность» тесно взаимосвязаны. С одной стороны, конкурентные преимущества способствуют достижению конкурентоспособности» [24, с. 75] (за счет чего компания может быть лучше конкурентов, устойчиво работая на рынке), а с другой, являются результатом разработанной и реализованной конкурентной стратегии.

На основе изученной научной литературы можно сделать вывод, что единой трактовки понятия «конкурентные преимущества» не существует. Первым ученым кто изучил и научно обосновал «термин «конкурентные преимущества» является американский экономист М. Портер. Можно выделить следующие свойства конкурентных преимуществ предприятия: проявляются в условиях конкуренции; характеризуются динамичностью; определяются эксклюзивной ценностью или уникальностью, имеют относительный характер, обусловленный конкретными условиями, изменение которых ведет к их полной или частичной утрате» [27, с. 117]. Основная задача предприятия – вести свою деятельность лучше, чем основные конкуренты, Ж.Ж. Ламбен предлагал выявлять превосходство на основе сравнения с приоритетным конкурентом, т.е. «таким конкурентом, который занимает наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка» [13, с. 55].

М. Портер выделил два вида конкурентных преимуществ предприятия: низкие издержки (выигрывает та фирма, у которой будут меньше средние издержки, следовательно, она сможет назначить на стандартный продукт более низкую цену) и дифференциация товаров (способность обеспечить покупателя

уникальной и большей ценностью). Сегодня производители снижают затраты за счет методов безотходного производства, бережливого производства, производства точно в срок, производства с внутренними инновациями от каждого участника. Различают конкурентные преимущества низкого ранга, которые легко поддаются копированию конкурентами, и высокого ранга, которые трудно копируются и связаны со значительными расходами.

В первом случае (лидерство в издержках) наблюдается ценовая конкуренция, а во втором (дифференциация) – неценовая, т.к. значение имеет не сам уровень цен, а соотношение цен и качества, потребитель выберет ту марку, которая наилучшим образом удовлетворит его потребности. Сравнение товаров возможно по их индивидуальным свойствам (горизонтальная конкуренция) и по сорту или интенсивности проявления свойств в каждом товаре (вертикальная конкуренция или конкуренция по качеству). Конкурентные силы диктуют определенные условия развития бизнеса при дифференциации товара, а именно фирма определяет нишу, в которой будет работать, принимает стратегические меры как относительно товаров возможных субститутов (прямых конкурентов), так и относительно установления вертикальных связей долгосрочного характера с поставщиками специфических продуктов и с конечным рынком, использует различные изменения. Горизонтальная дифференциация возможно только в том случае, когда товар на рынке узнаваем, т.е. данный набор свойств ассоциируется с определенной торговой маркой. Вертикальная дифференциация – сравниваем товары с одним и тем же набором свойств, но с разной интенсивностью свойств в данном товаре (распределение по сортам).

Для понимания способов повышения конкурентоспособности предприятия необходимо определить за счет чего фирма может получить конкурентные преимущества. Далее будут рассмотрены внутренние и внешние факторы конкурентоспособности (рисунок 2).

Одним из главных условий достижения конкурентных преимуществ внутри предприятия является производительность труда. Величина издержек на единицу продукции зависит от того, насколько фирма может развить

производительность труда и отдачу капитала, что, в свою очередь, будет зависеть от технологии производства. Внедрение инноваций также является важным фактором конкурентоспособности предприятий.

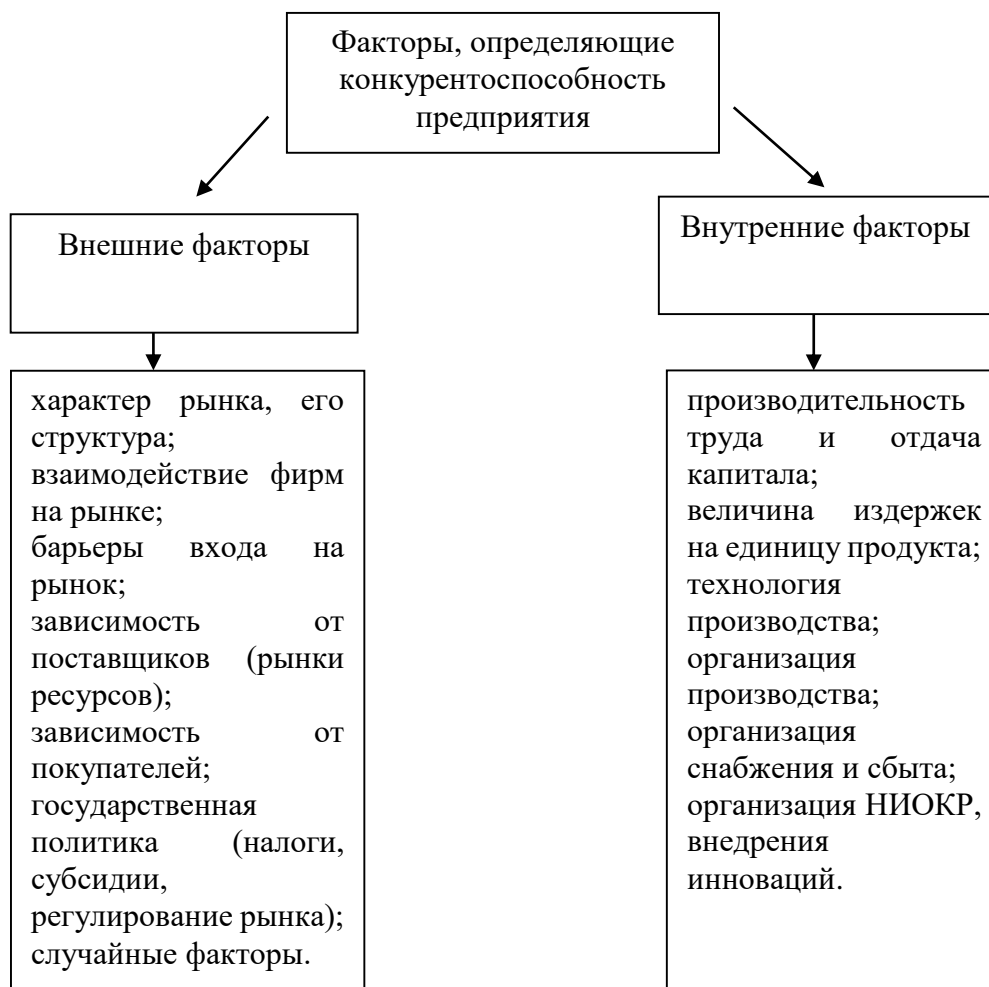


Рисунок 2 – Система внутренних и внешних факторов, определяющих конкурентоспособность организации

Факторы, влияющие на конкурентную среду:

- спрос – экономический принцип, относящийся к желанию потребителя приобретать товары и услуги, и готовности платить цену за конкретный товар или услугу;
- пропорциональность рынка – установление определенных соответствий между всеми элементами производства конкретных товаров;

– предложение – общее количество определенного товара или услуги, доступного для потребителей.

В то же время, «уровень конкурентоспособности компании в большинстве зависит и от факторов его базирования. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей системы факторов» [29, с. 88] (рисунок 3).

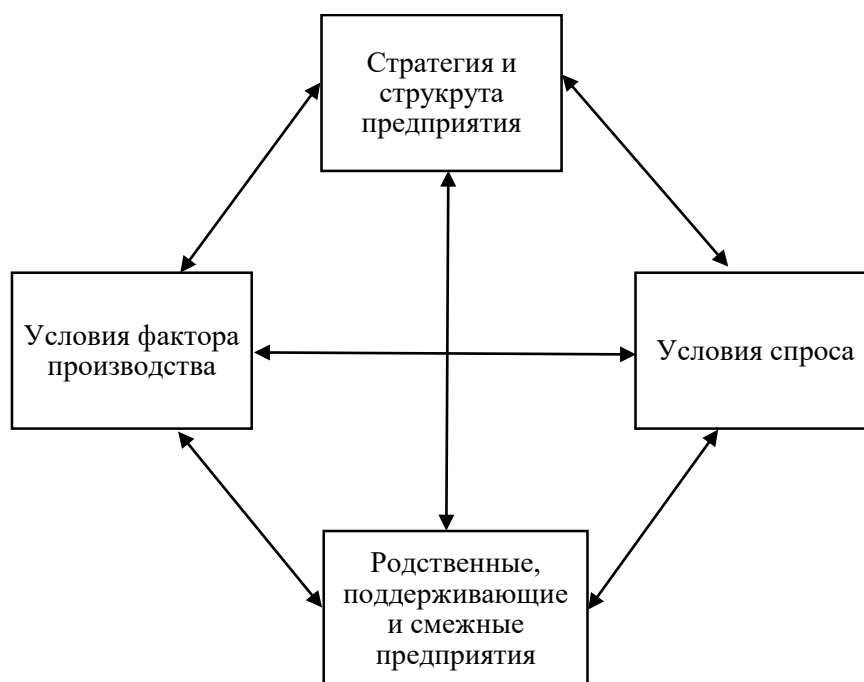


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Труд – это главный фактор, который используется в производстве, без производительности труда не может работать и капитал. В настоящее время в условиях цифровизации труд приобретает новое значение: это то, что создает новые ценности в виде товаров, услуг, или в виде изменения процессов (новации). Если рассматривать рынок труда как внешний фактор конкурентоспособности, то фирма должна учитывать демографический фактор, уровень человеческого капитала, который сложился в стране на данный момент времени, и мобильность трудовых ресурсов.

Внешние факторы от фирмы не зависят. Способ взаимодействия фирм на рынке определяется характером, структурой рынка, барьерами входа на рынок.

Для анализа конкурентоспособности М. Портер предложил схему всех конкурентных сил на рынке, состоящую из четырех блоков (рисунок 4).

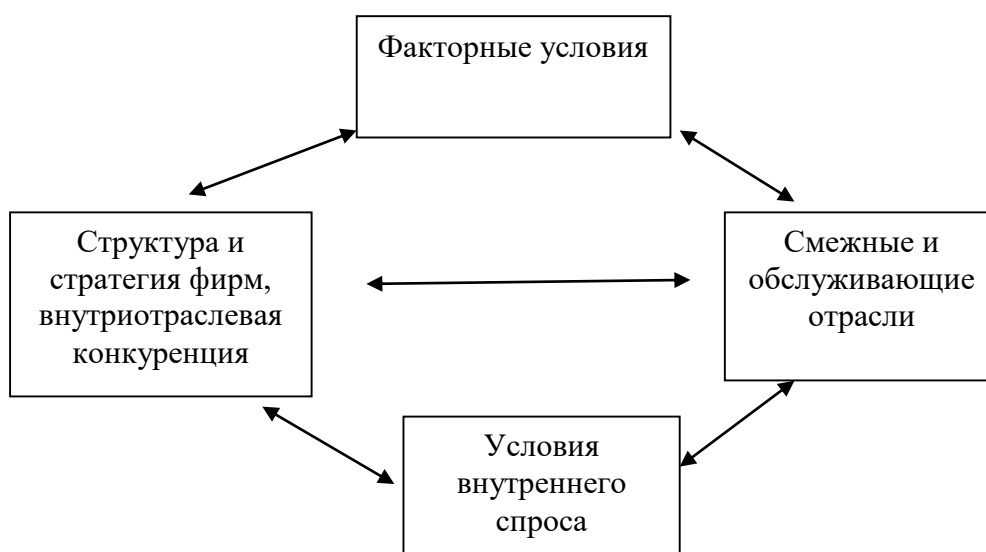


Рисунок 4 – «Конкурентный ромб» М. Портера

Рассмотрим каждый блок более подробно. Анализ факторных условий, т.е. условий факторов производства, должен показать, что рынок требует определенных ресурсов, определенных технологий и условий производства, которые нужны для данной конкретной отрасли. Условия внутреннего спроса – это устоявшийся спрос на данном рынке, стандарты, которые потребители предъявляют к данным видам продукции. Не менее важным является наличие смежных и обслуживающих отраслей, фирма должна проанализировать связи с поставщиками на предмет возможностей заключения выгодных контрактов.

Анализ уровня внутриотраслевой конкуренция, структуры рынка также дает возможность определить конкурентоспособность фирмы. Четыре свойства все вместе, а также каждый из них в отдельности, создают среду, в которой функционируют фирмы данной страны. Конкурентные силы действуют совместно, комплексно, подвержены влиянию государственной политики, могут, как локализоваться внутри страны, так и способствовать выходу фирмы на мировой рынок, если дают конкурентные преимущества не только по

сравнению с данными фирмами, данными рынками, но и фирмами, рынками на мировом уровне.

Международный менеджмент, как особый вид менеджмента, ставит перед собой следующие основные цели: формирование, развитие, использование и удержание конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей и преимуществ ведения бизнеса в разных странах.

Мотивы, которыми руководствуются компании при выходе на зарубежные рынки, можно разделить на две группы – это активные и реактивные. Активные мотивы – это внутренние или внешние стимулы, которые побуждают компанию к активным действиям, чтобы использовать конкурентные преимущества (например, желание представить уникальный продукт или технологию широкому кругу потребителей) или рыночные возможности (высокая покупательская способность населения, развитые каналы дистрибуции). Увеличение сбыта может позволить увеличить и объем производства и тем самым уменьшить удельные издержки, за счет выхода на зарубежные рынки компании надеются получить кратный рост продаж и увеличение прибыли, улучшить имидж компании, приобрести знания и опыт работы с зарубежными партнерами, использовать различия в правовом регулировании бизнеса и т.д.

Таким образом, понятия конкуренция, конкурентоспособность и конкурентные преимущества тесно взаимосвязаны между собой, конкуренция служит основой формирования конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия. Конкурентоспособность предприятия – это его способность конкурировать, т.е. оставаться на рынке, действовать наряду с другими фирмами, добиваться своих целей в условиях рынка.

Конкурентные преимущества способствуют достижению конкурентоспособности (за счет чего компания может быть лучше конкурентов), а с другой, являются результатом разработанной и реализованной конкурентной стратегии. М. Портер выделил два вида конкурентных преимуществ предприятия: низкие издержки (ценовая конкуренция) и дифференциация товаров (на первый план выходит не цена, а соотношение цены и качества,

потребитель выберет ту марку, которая наилучшим образом удовлетворит его потребности.). Выделяют внешние и внутренние факторы конкурентоспособности, если внутренние факторы зависят от решения руководства, то на внешние факторы компания повлиять не может.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность компании складывается из множества различных факторов и это является проблемой для ее оценки. Оценка конкурентоспособности компании является сложной и комплексной. Но несмотря на это, компаниям необходимо оценивать свою конкурентоспособность «для осуществления ряда мероприятий, таких как: выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию. В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособности объясняется множеством подходов к ее оценке» [8, с. 40].

Анализ конкурентоспособности должен определить «позицию предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами, конкурентные преимущества, в свою очередь, позволяют понять какие факторы внешнего и внутреннего характера повлияли на возможность достижения предприятием этой позиции» [26, с. 109].

Можно выделить следующие основные принципы оценки конкурентоспособности: комплексность, т.к. необходимо проанализировать совокупность всех критериев (внешних и внутренних) и относительность, т.к. оценка производится по сравнению с рынком в целом или с главными конкурентами.

«Алгоритм оценки конкурентоспособности:

— определение цели оценки;

- определение областей, учитываемых при анализе;
- выбор базы для сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного и интегрального показателей;
- выводы относительно конкурентной позиции фирмы» [2, с.2].

Данный алгоритм анализа конкурентоспособности предприятия позволяет сравнить показатели предприятия с основными конкурентами на рынке, определить основные проблемы, которые имеются у компании и оценить конкурентоспособность для дальнейшего развития фирмы.

Существует множество способов для реализации этого алгоритма. «Оценить конкурентоспособность можно на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке» [7, с. 116]. Суммарная рыночная доля и ее изменение – это тот результат, который показывает устойчивость фирмы на рынке. Все то, что способствует сохранению и увеличению суммарной рыночной доли на рынке, будет теми факторами, которые дают фирме устойчивость (имидж, концепция продукции, уровень диверсификации, эффективность маркетинговых стратегий, уровень производственной базы, уровень НИОКР). Если рыночная доля растет, то фирма имеет устойчивую позицию. В данном случае необходимо определить за счет чего предприятие завоевывает спрос и укрепляет свои позиции на рынке. Если рыночная доля стагнирует, то фирма полностью реализовала свои возможности по данным процессам и продуктам. Если рыночная доля падает, то фирма теряет конкурентоспособность.

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке (в каждой отрасли разный набор факторов). Каждому фактору присваивается определенный удельный вес и рассчитывается для своего предприятия и предприятий-конкурентов.

«Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании» [4, с. 137].

SWOT-анализ – это один из самых распространенных приемов анализа полученных результатов. Метод SWOT-анализа является инструментом ситуационного анализа и направлен на раскрытие причинно-следственной зависимости конкурентных преимуществ компании от ряда факторов.

Полученные с помощью SWOT-анализа данные используются предприятием при разработке стратегии предприятия, в том числе в направлении формирования конкурентных преимуществ. Аналитическая информация представляется в виде таблицы, может сопровождаться балльной экспертной оценкой для выявления важности какого-либо параметра.

По итогам оценки прописывают матрицу-таблицу стратегических мер по каждой из четырех позиций для преодоления возникающих слабостей фирмы и угроз среды, и использования сильных сторон компании и внешних возможностей. Стратегические решения относительно производственного процесса фирмы направлены на увеличение отдачи всех видов ресурсов, совершенствование технологии и организации труда.

Существуют и другие методы оценки рыночной позиции, например, в 1964 г. Нейл Борден впервые ввел понятие маркетинг-микс (4P), где анализируются четыре аспекта деятельности фирмы: продукт, цена, продвижение и место (рисунок 5).

Product	Price	Promotion	Place
<ul style="list-style-type: none"> • надежность • срок службы • ремонтпригодность • тех. уровень • престиж торговой марки • ремонтное обслуживание • гарантийное обслуживание • уникальность доп. услуг • вариативность набора • широта ассортимента 	<ul style="list-style-type: none"> • отпускная • розничная • скидки • условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты) 	<ul style="list-style-type: none"> • формы рекламы • место ее размещения • ее бюджет • частота ее появления • участие в выставках • упоминание в СМИ • комиссионные 	<ul style="list-style-type: none"> • стратегия сбыта • вид распределения продукта • число дилеров • число дистрибьютеров • степень охвата рынка • регион сбыта

Рисунок 5 – Комплекс маркетинга 4P

Продукт характеризует тот товар, который фирма представляет на рынке, вначале идут показатели качества или сорта товара (характеризуют ту сортовую нишу, которую товар занимает на рынке), затем показатели ниши бренда.

Первая группа показателей и вторая группа тесно связаны между собой, т.к. определенный бренд должен ассоциировать с определенным уровнем сорта, т.е. с определенным уровнем качества. Такие показатели как ремонтное обслуживание, гарантийное обслуживание, уникальность дополнительных услуг, обеспечиваются долгосрочными межотраслевыми связями (вертикальными связями). Цены анализируются относительно цен конкурентов или средней цены на рынке по следующим показателям: отпускная цена, розничная, скидки и льготы, условия и порядок расчетов.

Затем рассматривают следующий аспект – продвижение, т.е. позицию фирмы на рынке и возможность укрепления и расширение этой позиции, и реклама является основным показателем того, насколько фирма может закрепиться и продвинуться на данном рынке. Реклама является важнейшим фактором конкурентоспособности предприятий на рекламоемких рынках (с

высокой эластичностью спроса по рекламе), например, рынки легкой промышленности, рынки пищевой продукции, строительные рынки, рынки легковых автомобилей. Место фирмы на рынке определяется ее стратегией сбыта (количество дилеров, их размещение на рынке, соотношение с их количеством и размещением у фирм-конкурентов, организация сбыта, дополнительные услуги).

Для компаний, ведущих деятельность в сегменте услуг, концепция 4P не даёт полного представления о необходимых мерах маркетинга, чтобы полноценно оперировать на рынке, поэтому были добавлены и другие элементы (People, Process, Physical evidence): люди (покупатели, сотрудники, партнеры и т.д.), процесс (процесс взаимодействия между клиентом и компанией), физические характеристики (атмосфера). Модель 7P – расширенная версия классической модели 4P. Данная концепция была расширена до 12P с помощью добавления элементов – Participation (вовлечение потребителя), Program of loyalty (программы лояльности) и Politic of social responsibility (политика социальной ответственности).

Рассмотрим методы портфельного анализа, которые используются для разработки стратегий развития ассортимента компаний.

Матрица General Electric (GE) / McKinsey или «привлекательность отрасли – конкурентоспособность». Исследует направления деятельности с точки зрения экономической выгоды бизнеса и умения компании представить покупателям свое уникальное предложение. Составляется матрица с помощью экспертного мнения главных специалистов предприятия или значимых рыночных партнеров. Результаты позиционирования товарных направлений служат отправной точкой в стратегии развития конкурентных преимуществ компании.

Матрица основана на двух показателях: привлекательности рынка (существующего или потенциального в зависимости от целей исследования) и конкурентоспособность товара на этом рынке (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица General Electric (GE) / McKinsey

Привлекательность рынка	Конкурентная позиция		
	сильная	средняя	слабая
высокая	№1	№2	№3
средняя	№4	№5	№6
низкая	№7	№8	№9

Изучим стратегии в каждой ячейке таблицы.

«№1 Высокая привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: инвестиции для достижения абсолютного лидерства, концентрация ключевых ресурсов компании в данном сегменте, удержание и укрепление конкурентных преимуществ, создание барьеров для входа в отрасль.

№2 Высокая привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте: выявление и устранение слабых сторон, поддержание и усиление сильных сторон и конкурентных преимуществ.

№3 Высокая привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: защита существующих позиций, поиск ниш, ликвидация в случае отсутствия стабильного роста.

№4 Средняя привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: усиливать лидерство на рынке, донесение конкурентных преимуществ до потребителей, исключая дорогостоящие каналы, инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ.

№5 Средняя привлекательность сегмента – «средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте: выстроить стратегию в зависимости от того, за счет каких конкурентов планируете увеличить рыночную долю, поиск растущих сегментов, выборочное инвестирование, рассмотреть стратегии дифференциации продукта – создавать прибыльные ниши и продумывать барьеры выхода на них новых игроков.

№6 Средняя привлекательность сегмента – «слабая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: минимизировать вложения,

сохранение положения в сегменте, применив стратегию защиты от ключевых конкурентов, специализация.

№7 Низкая привлекательность сегмента – сильная конкурентоспособность бизнеса в сегменте: инвестировать только в поддержание конкурентоспособности, мониторинг рынка.

№8 Низкая привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте: использование недорогих каналов коммуникаций, инвестиции в поддержание уровня продаж.

№9 Низкая привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте: сократить инвестиции, рассмотреть возможности продажи бизнеса и уход с рынка или сегмента» [2, с. 2].

Следующий метод портфельного анализа – это матрица Бостонской Консалтинговой Группы (матрица BCG). Метод оценивает товарную номенклатуру предприятия с точки зрения достигнутого объема продаж и темпов развития бизнеса. Результаты анализа заносят в систему координат с разделением на два уровня – высокие и низкие (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица консалтинговой группы г. Бостон

Темп роста рынка	Относительная доля рынка	
-	Высокая	Низкая
Высокий	Звезды	Вопросительные знаки
Низкий	Дойные коровы	Собаки

Звезды – это лидеры на быстрорастущем рынке, на их поддержание выделяются значительные ресурсы. Затем темпы роста продаж данной категории товаров начинают замедляться, и они переходят в дойных коров. «Дойные коровы приносят компании стабильный и высокий доход и не требуют больших инвестиций. Вопросительные знаки имеют небольшую долю на быстрорастущем рынке, и без инвестиций доля будет сокращаться» [18, с. 138]. От собак необходимо избавляться.

Многоугольник конкурентоспособности показывает состояние относительной конкурентоспособности, т.е. позицию фирмы относительно ее конкурентов (рисунок 6). «Для построения многоугольника создается шкала, оси которой соответствуют конкретным критериям. Каждый критерий оценивается от 1 до 5 баллов, где 5 – максимальное значение» [2, с. 2], определяются точки-показатели, которые соединяются между собой.

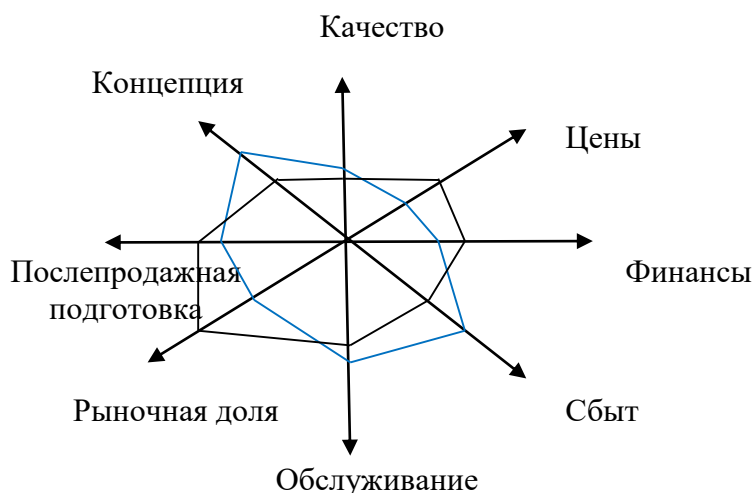


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

Ведущие компании сектора FMCG (рынок товаров повседневного спроса) применяют различные стратегии для повышения уровня конкурентоспособности предприятий: реструктуризация портфеля за счет сделок покупки и продажи. Кобрендинг – превращение своих прямых и косвенных конкурентов в партнеров по бизнесу. Фирмы заключают вертикальные ограничивающие контракты, которые бы им гарантировали постоянство поставок тех факторов производства, в которых они нуждаются, и постоянство продаж, произведенных товаров.

Существуют различные методы оценки конкурентной позиции организации, наиболее популярные – оценка рыночной доли, SWOT-анализ, маркетинг-микс, многоугольник конкурентоспособности. «Для разработки стратегий развития ассортимента компаний используются методы портфельного анализа: Матрица General Electric (GE) / McKinsey и матрица Бостонской Консалтинговой Группы (матрица BCG)» [29, с. 21].

Оценка конкурентоспособности является основной ее характеристикой, которая выражает степень соответствия компании главным факторам успеха. Под оценкой конкурентоспособности подразумевается деятельность в условиях рыночных отношений и при этом обретение доходов, которые будут покрывать расходы на производство продукции, кроме этого, поддержание качества производимой продукции на достаточно высоком уровне, стимуляция сотрудников и содействие развитию бизнеса в научно – техническом ключе.

В данном разделе были рассмотрены основные понятия конкуренции и конкурентоспособности. Раскрытие содержания феномена конкурентоспособности позволило определить основные компоненты, преимущества и недостатки, а также влияние конкурентоспособности на рыночную экономику. Были рассмотрены особенности конкурентоспособности компаний, а также были определены основные факторы, влияющие на конкурентоспособность компании: конкурентная среда и факторы базирования.

В третьем параграфе были рассмотрены методы оценки конкурентоспособности компании, такие как SWOT – анализ, PEST – анализ, пять сил М. Портера, многоугольник конкурентоспособности и ADL – матрица.

Также были определены критерии конкурентоспособности, которые включают в себя: единичные, комплексные (групповые, обобщенные) критерии.

Исходя из вышесказанного можно сделать следующий вывод: конкурентоспособность предприятия – это характеристика, которая отражает способность организации успешно соперничать с другими объектами данной отрасли и показывать перед ними свое превосходство. Конкурентоспособность компании является неотъемлемой частью рыночной экономики.

На основании рассмотренных теоретических основ управления конкурентоспособностью в компании проанализируем конкурентоспособность компании ЗАО «Неско Санкт-Петербург» на российском рынке в следующем разделе.

2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Неско Санкт-Петербург»

Группа компаний NESCO является импортером и дистрибьютором качественных напитков с 1995 года.

Сегодня NESCO – поставщик №1 для сегмента HoReCa в Северо-Западном регионе России с долей рынка 20%.

Компания ЗАО «Неско Санкт-Петербург» осуществляет поставки широкого ассортимента напитков всемирно известных брендов - ресторанам, магазинам, корпоративным и частным клиентам через развитую сеть филиалов в Санкт-Петербурге, Москве и во всех городах Северо-Западного региона РФ. Партнёрами компании являются крупнейшие мировые производители, такие как BACARDI, DIAGEO, MAXXIUM, PERNOD RICARD, MOET HENNESSY, BRAUN FORMAN, CAMPARI GROUP, а также многие другие иностранные и отечественные производители качественных напитков.

Компания предлагает российскому рынку эксклюзивный ассортимент напитков, подобранный в соответствии с современными мировыми трендами развития ресторанной и барной культуры. Профессиональная команда JOIA успешно выводит на российский рынок новые торговые марки, распространяя знания о культуре их потребления через рестораны, кафе, бары, торговые сети и дистрибьюторские компании на всей территории России, а также через фирменную сеть профессиональных магазинов JOIA Wine Store.

Компания ЗАО «Неско Санкт-Петербург» выстраивает ассортимент в соответствии с новыми трендами развития ресторанной и барной культуры, постоянно заботясь о том, чтобы карта напитков ресторана подчёркивала его индивидуальность и атмосферу, чтобы напитки правильно хранились, подавались и смешивались в коктейли.

Компания ЗАО «Неско Санкт-Петербург» распространяет знания о напитках, культуре их потребления, сочетаниях вкусов и правильной подаче, упрощая выбор наших продуктов в ресторанах и магазинах, продвигая и популяризируя их, донося до людей качественную информацию о каждом напитке и обо всём, что мы делаем. Благодаря нашим усилиям повысится интерес россиян к культуре общения «вне дома». Люди чаще встречаются и пробуют напитки в правильном сочетании с любимыми блюдами, развивая свои вкусы и культуру Fine Dining.

Умеренное потребление напитков в сочетании с гастрономической кухней становится элементом культурной жизни, усиливается интерес людей к истории их создания, к приобретению новых знаний о производстве, хранении, правильной подаче и дегустации. В результате российское общество встраивается в мировое культурное пространство, что приводит к повышению уровня взаимопонимания между людьми всех национальностей и отражается на улучшении качества жизни россиян.

Компания ЗАО «Неско Санкт-Петербург» соблюдает условия правильного хранения и осуществляет поставки продукции в соответствии с международными стандартами качества. Компания ЗАО «Неско Санкт-Петербург» проектирует и реализует совершенную логистику, которая позволит ей оперативно и качественно обслуживать клиентов в любое, удобное для них время.

Генеральная цель деятельности компании ЗАО «Неско Санкт-Петербург» – получение максимальной прибыли и обеспечение оптимального функционирования организации.

Миссия предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург» - создать базу лояльных потребителей и занять лидирующие позиции в сфере оптовой торговли продуктов через удовлетворение потребностей покупателей в продуктах питания высокого качества, обеспечивая фирме максимальный годовой доход.

Цель развития ЗАО «Неско Санкт-Петербург»:

– увеличение объемов прибыли;

- приоритетных сфер реализации целей на каждом этапе времени и на каждом этапе процедур деятельности;
- обоснование методов деятельности (механизмов руководства, управления и регулирования);
- обеспечение экономической и социальной эффективности действий по реализации целей в данной сфере и на каждом этапе реализации стратегии.

Приоритетными направлениями в выбранной стратегии будут следующие:

- поиск новых партнеров для совместной деятельности;
- снижение торговых издержек;
- реализация новых видов товаров;
- оплата задолженности за оказанные услуги товарами;
- совершенствование системы управления;
- формирование политики поддержания, развития основных фондов предприятия.

Основные принципы деятельности «Неско Санкт-Петербург»:

- поддержание всегда широкого ассортимента продукции;
- жесткий контроль над доставкой и хранением всей продукции;
- мгновенное реагирование на требования покупателей;
- соблюдение температурных режимов и сроков хранения;
- гибкое ценообразование.

Управление осуществляется в соответствии с законодательством РФ. ЗАО «Неско Санкт-Петербург» самостоятельно определяет структуру предприятия и затраты на их содержание. На предприятии применяется линейная структура аппарата управления. Организационная структура ЗАО «Неско Санкт-Петербург» представлена на рисунке 7.

Организационная структура, которую использует предприятие, является линейно-функциональной, что создает двойственное подчинение для исполнителей. Организационная структура предприятия имеет развитую

иерархию управления, следствием чего является существование на предприятии правил и норм, регламентирующих все стороны деятельности, а также жесткому разделению трудовых функций.

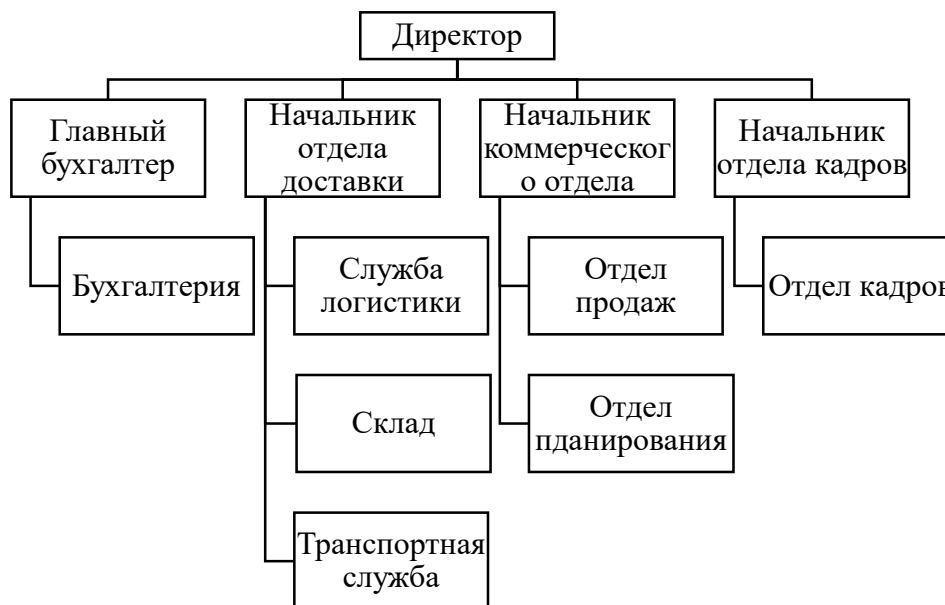


Рисунок 7 – Организационная структура управления ЗАО «Неско Санкт-Петербург»

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» осуществим следующие анализы с помощью бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (таблица 4).

Данные таблицы показывают, что в 2020–2021 годах наблюдается рост выручки от реализации на 89,6 млн. р. и 25,3 млн. р., что вызвано востребованностью продукции предприятия на рынке. В 2021 году темп роста выручки замедлился, что вызвано сокращением объема заказов, а также сокращением рабочих дней в связи с пандемией.

Для роста объема продаж руководство предприятия увеличивало в 2020–2021 годах коммерческие расходы на 21,6 млн. р. и 8,4 млн. р. При этом темпы роста коммерческих расходов – 382,8% и 30,9% превышают темпы роста выручки от реализации – 147,2% и 16,8% в 2020–2021 годах соответственно, что отрицательно сказывается на прибыли. Так как темпы роста себестоимости продаж – 125,5% в 2020 году были ниже темпов роста выручки – 147,2%, это

позволило предприятию сохранить положительный уровень прибыли до налогообложения, который увеличился на 1,8 млн. рублей.

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» в 2019–2021 гг.

Показатели	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020 год	2021 год	2020 год	2021 год
Выручка от реализации работ, услуг, млн. р.	60,9	150,5	175,8	89,6	25,3	247,2	116,8
Себестоимость реализованных работ, услуг, млн. р.	52,3	117,9	130,5	65,6	12,6	225,5	110,7
Коммерческие расходы, млн. р.	5,6	27,3	35,7	21,6	8,4	482,8	130,9
Управленческие расходы, млн. р.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль от реализации работа, услуг, млн. р.	2,9	5,3	9,6	2,3	4,3	179,4	181,7
Прибыль (убыток) до налогообложения, млн. р.	2,4	4,3	3,5	1,8	-0,8	175,5	81,3
Чистая прибыль, млн. р.	2,1	3,4	2,3	1,4	-1,1	166,1	68,5
Рентабельность деятельности, %	3,6	2,4	1,4	-1,2	-0,9	66,3	59,8
Рентабельность продаж, %	3,4	2,3	1,3	-1,1	-0,9	67,2	58,6
Среднесписочная численность сотрудников компании, чел.	309	311	322	2	11	105,0	115,7
Выручка на одного сотрудника, млн. р. на чел.	2,6	6,5	8,0	3,9	1,4	247,2	122,1
Среднегодовой фонд заработной платы, т. р., в том числе:	8487,0	8761,3	7946,1	274,3	-815,2	103,2	90,7
-оплата по окладам	6900,0	7065,6	6705,6	165,6	-360,0	102,4	94,9
-премиальный фонд	1587,0	1695,7	1240,5	108,7	-455,2	106,9	73,2
Среднемесячная оплата труда 1 сотрудника, руб.	30750,0	31744,0	30099,0	994,0	-1645,0	103,2	94,8

В 2021 году замедление темпов роста выручки от реализации, несмотря на эффективность затрат, привело к отрицательному значению прибыли до налогообложения и ее снижению на 0,8 млн. р. Также произошло снижение чистой прибыли на 1,1 млн. р.

Снижение чистой прибыли привело к снижению рентабельности деятельности и продаж на 0,9% в 2021 году. Кроме того, деятельность предприятия в 2019–2021 годах является низкорентабельной.

Среднесписочная численность сотрудников предприятия в 2021 году составила 322 чел., что на 11 чел. меньше, чем в 2019–2020 годах. Однако наблюдается рост производительности труда сотрудников, что показывает рост выручки от реализации, приходящейся на одного сотрудника – на 3,9 т. р. в 2020 году, и на 1,4 т. р. в 2021 году.

В 2021 году наблюдается снижение среднемесячной оплаты труда одного сотрудника на 1645 руб./мес., что было вызвано сокращением премиального фонда из-за замедления объёма продаж и сокращения количества рабочих дней в связи с пандемией.

За счет снижения численности сотрудников и среднемесячной оплаты труда произошло снижение расходов на заработную плату на 815,2 т. р. в 2021 году.

В 2020 году темп роста среднегодовой заработной платы – 103,2% был ниже темпов роста производительности труда – 247,2%, что показывает эффективность распределения средств по заработной плате. Также эффективность наблюдалась и в 2021 году: темп роста производительности труда –122,1% выше темпов роста среднегодовой заработной платы – 90,7%.

Таким образом, организационная оценка ЗАО «Неско Санкт-Петербург» показала, что деятельность предприятия регламентируется уставом. Организационная структура предприятия линейно-функциональная. В структуре отсутствует отдел маркетинга, и отдел по управлению персоналом, так как предприятие является малым.

Анализ результатов деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» показал, что в 2021 году наблюдается снижение эффективности деятельности предприятия, так как наблюдаются убытки при росте выручки от реализации, снижение рентабельности. Кроме того, деятельность предприятия на протяжении 2019–2021 годов является низкорентабельной. При этом отмечается эффективность использования трудовых ресурсов, так как возросла производительность труда при экономии средств на заработную плату. Основным резервом роста эффективности является сокращение коммерческих расходов и дальнейшее наращивание объемов продаж.

2.2 Анализ внешней среды и оценка конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург»

К настоящему времени ситуация на рынке изменилась кардинально и на рынке представлен широкий спектр продукции как отечественного, так и импортного производства.

Анализ рынка проведен с помощью PEST – анализа (таблица 5).

Таблица 5 – PEST – анализ рынка ЗАО «Неско Санкт-Петербург»

Факторы и параметры	Степень влияния	Тенденция влияния	Влияние на деятельность предприятие («-» – отрицательное, «+» – положительное)
Политические факторы			
Правительственная стабильность	Средняя	Стабильная	«+» В России в настоящее время наблюдается стабильность правительства, влияние данного фактора минимально
Изменения законодательства	Средняя	Стабильная	«+» Законодательная база в последнее время претерпевает изменения, но они не существенного сказываются на деятельности предприятия.
Государственное влияние	Нет	Нет	«+» На отрасль государственное влияние не осуществляется

Продолжение таблицы 5

Факторы и параметры	Степень влияния	Тенденция влияния	Влияние на деятельность предприятие («-» – отрицательное, «+» – положительное)
Государственное регулирование экономики	Сильная	Будет развиваться	«+» Провозглашена необходимость более глубокого регулирования экономики, что предполагает снижение тарифов на электричество, газ, железнодорожные перевозки
Ориентация на поддержку отечественного производителя	Сильная	Будет развиваться	«+» Снижение конкуренции со стороны импортных материалов и предприятий, реализующих широкий ассортимент импортных материалов «-» рост конкуренции на внутреннем рынке
Налоговая политика	Сильная	Стабильная	«-» Рост налогов отрицательно скажется на уровне прибыли. Данный фактор является существенным и наиболее неопределенным
Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности	Сильная	Стабильная	«+» Однако законы, вызванные санкциями, накладываемых на Россию со стороны других государств, могут существенно сказаться на деятельности. Например, закон об импортозамещении приводит к сокращению спроса на импортные материалы и росту спроса на отечественные, что приведет к росту объема продаж
	Сильная	Стабильная	«-» При росте таможенных тарифов существенно возрастет цена на импортную продукцию предприятия
Экономические факторы			
Экономический рост страны	Очень сильная	К усилению	«+» Влияние кризиса 2014 г. начинает ослабевать. Начался поступательный рост спроса в связи с развитием других отраслей. Это приведет к укреплению позиций и постепенному расширению рынка. Есть риск кризиса 2022 г.
Уровень инфляции	Средняя	Стабильная	«-» Рост инфляции вызовет рост цен. Однако в последнее время правительство сдерживает уровень инфляции
Процентные ставки и кредитно-денежная политика	Средняя	Стабильная	«-» Рост процентных ставок приводит к увеличению стоимости кредитов. Однако предприятие не использует кредиты

Продолжение таблицы 5

Факторы и параметры	Степень влияния	Тенденция влияния	Влияние на деятельность предприятие («-» – отрицательное, «+» – положительное)
Изменение курса валют	Сильная	Стабильная	«-» Обесценивание национальной валюты может привести к резкому удорожанию импортной продукции
Социально-культурные факторы			
Изменение демографических показателей	Низкая	Стабильная	«+» Рост числа людей приводит к спросу на продукцию рассматриваемого предприятия.
Доходы населения	Нет	Нет	Данный фактор не имеет значения для предприятия, так как продукция предназначена для рынка B2B
Рост уровня безработицы	Низкая	Стабильная	«+» Найм высококвалифицированного персонала
Рост уровня образования населения	Низкая	Стабильная	«+» Дает возможность найма высококвалифицированного персонала
Технологические факторы			
НТП в сфере производства – появление новых материалов, технологий	Очень сильная	Процесс НТП протекает непрерывно	«-» появление на рынке более конкурентоспособной продукции «+» повышение эффективности за счет внедрения результатов НТП

Таким образом, на деятельность ЗАО «Неско Санкт-Петербург» влияет множество факторов. Основные политические факторы, оказывающие значимое отрицательное влияние:

- поддержка отечественного производителя, что вызовет рост конкуренции на внутреннем рынке и росту спроса на отечественные товары;
- повышение налогов, таможенных тарифов приведет к сокращению прибыли и рентабельности деятельности предприятия.

Экономические факторы, которые отрицательно сказываются на деятельности предприятия – рост уровня инфляции, уровня процентных ставок, изменение курсов валют. Однако данные риски минимальны и в ближайшее время оказывают незначительное влияние.

Технологические факторы могут оказать значительное влияние, а именно привести к снижению конкурентоспособности предприятия. Следовательно, необходимо осуществлять расширение ассортимента, уделить особое внимание инновациям.

Оценка конкурентной силы рынка на ЗАО «Неско Санкт-Петербург» оценена на основе подхода М. Портера и его «5 сил» (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка конкурентной силы рынка на ЗАО «Неско Санкт-Петербург» по модели М. Портера

Конкурентная сила	Характеристика	Степень давления
Риск входа потенциальных конкурентов	Создание собственного бизнеса требует существенных затрат со стороны «новичков». Однако организация посреднической деятельности – оптового предприятия не затруднительна, требуется установление сотрудничества с производителями. Этим объясняется появление интернет-магазинов по продаже продукции. Однако экономию на масштабе достичь на первых порах достаточно тяжело. Она связана со снижением издержек при большом объеме закупок у производителя, что затрудняет деятельность новых конкурентов.	Среднее давление: Низкая вероятность появления нового производителя Высока вероятность появления торгового посредника – интернет-магазина
Угрозы со стороны поставщиков	С поставщиками предприятие имеет долгосрочные и устойчивые, взаимовыгодные связи. Поставщиков на рынке много, и каждый клиент для существенно важен. Поэтому переключение с одного поставщика на другого не скажется существенно на деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург».	Низкое давление: Поставщиков много, возможность переключения с поставщика на другого без существенных затрат
Соперничество существующих в отрасли компаний	Доли рынка основных игроков – относительно стабильны и предсказуемы. Однако многие конкуренты ведут конкурентную борьбу за счет расширения ассортимента, открытия интернет-магазинов. Интернет-магазины позволяют увеличить охват рынка, снижать стоимость изделий. При этом ЗАО «Неско Санкт-Петербург» имеет пока более низкие цены, что дает ему основное ценовое конкурентное преимущество. Однако переключение покупателя на другого от поставщика не требует затрат	Высокое давление: обостряется конкуренция за счет расширения ассортимента, открытия интернет-магазинов. Переход покупателя к другому поставщику не требует затрат

Продолжение таблицы 6

Конкурентная сила	Характеристика	Степень давления
Угроза заменяющих услуг	Угроза заменяющих продуктов – элементов китайского производства. Основным критерием выбора многих покупателей в настоящее время является качество продукции, поэтому низкое качество продукции и товаров отталкивает покупателей.	Низкое давление
Угрозы со стороны покупателей	Покупателей много, и они могут являться как крупными, так и мелкими компаниями. Деятельность предприятия сильно зависит от покупателей: рост спроса ведет к росту выручки от реализации, а снижение платежеспособности клиентов приводит к росту дебиторской задолженности, что в свою очередь сказывается на финансовой устойчивости. Покупатели могут выбирать между поставщиками по критерию широту ассортимента, минимума цен, удобства доставки и т.д., что увеличивает конкуренцию в отрасли.	Высокое давление: Покупатели обладают значительной рыночной властью. Переход к другому поставщику не затруднен, затраты при этом минимальны

ЗАО «Неско Санкт-Петербург» сотрудничает со следующими производителями: ООО «Садко», ООО «Вимм-Биль-Дан», ООО «Очаково», ООО «Производство Себряковминводы» и другими. В рамках сотрудничества компания крупные оптовые поставки осуществляет транзитом от производителей до покупателей минуя склад в г. Санкт-Петербург, что существенно ускоряет доставку до потенциальных покупателей и снижает транспортные расходы и расходы на хранение товаров.

По данным таблицы 6 к факторам, усиливающим конкуренцию в отрасли, относятся рыночная власть покупателей, соперничество между существующими конкурентами. Покупатели на рынке выбирают не только товары по приемлемой цене высокого качества, но и так же с приемлемым уровнем обслуживания, в том числе и сервисного. Поэтому производители, продавцы стремительно улучшают обслуживание клиентов, в том числе и за счет открытия интернет-магазинов. При этом покупатели обладают значительной рыночной властью, так как они информированы о ценах, имеют рычаги для контроля цен, качества, условий

обслуживания и других условий приобретения продукции. Обостряет конкуренцию возможность свободного переключения потребителей на услуги конкурентов.

ЗАО «Неско Санкт-Петербург» осуществляет продажи на рынке Ленинградской области. Основные контрагенты компании – юридические лица, территориально расположенные в Ленинградской области и Московской областях.

Основные продажи (63% всего объема продаж) приходится на г. Санкт-Петербург и Ленинградскую области. Объем рынка Ленинградской области по объемам продаж продукции по оценкам экспертов по итогам 2021 года составил 265691 млн. р. Доля ЗАО «Неско Санкт-Петербург», таким образом, составила на рынке Ленинградской области 0,02 %. Следовательно, предприятию есть куда развиваться.

Основные потребители продукции по отраслевой принадлежности:

- предприятия общественного питания;
- торговые компании;
- предприятия сферы услуг;
- предприятия, функционирующие на рынке коммунальных услуг и т.д.

(рисунок 7).

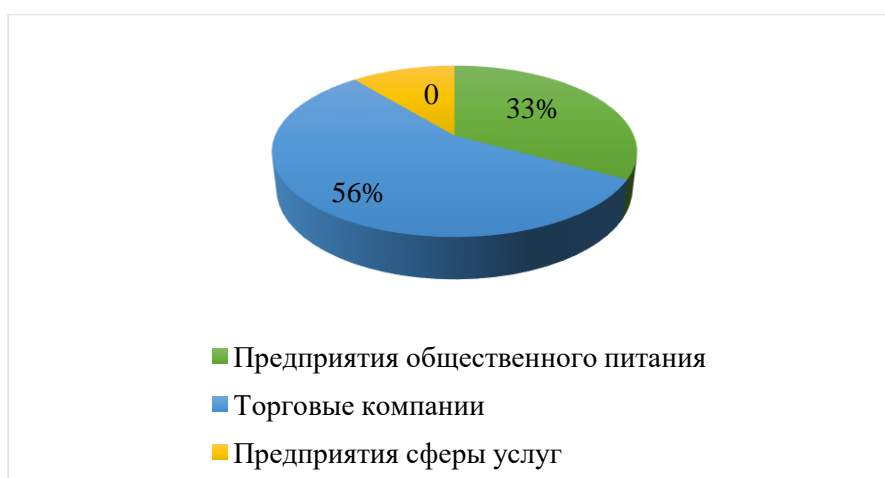


Рисунок 7 – Структура сегментов рынка ЗАО «Неско Санкт-Петербург» по отраслевой принадлежности в 2021 году

Данные рисунка 7 показывают, что наибольшим спросом, продукция предприятия пользуется у торговых компаний и магазинов – 56%, что обусловлено ростом розничной торговли. Вторым по значимости сегментом являются предприятия, функционирующие на рынке общественного питания – 33%. Также значимы предприятия, функционирующие на рынке сферы услуг – 11% от объема продаж предприятия. ЗАО «Неско Санкт-Петербург» работает на рынке B2B.

Основные конкуренты компании на рынке в Ленинградской области:

- ООО «ТД Кристалл» осуществляет оптовые поставки пива, квасов, безалкогольных напитков, питьевых и минеральных вод для наших постоянных партнеров и новых клиентов уже 12 лет, поддерживая ассортимент товаров известных брендов, а также предлагая новую, эксклюзивную, качественную продукцию отечественного и зарубежного производства.;
- ООО «Neva Kraft». ООО «Neva Kraft» - динамично развивающаяся компания. Работает более 13 лет на рынке напитков в кегах и сопутствующего оборудования. Входит в группу компаний Нева Премиум;
- ООО «Невский завод напитков» – первое предприятие в России, освоившее выпуск сокосодержащих напитков в ПЭТ тару. Ассортимент – сокосодержащие напитки, лимонады, питьевая вода. Торговые марки: «Юниджус», «Вартемяжская», «АкваВектор», «САНПРИМА»).
- ООО «СПРУТ» специализируется на продаже напитков мелким оптом.

Сопоставление показателей деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» с показателями деятельности основных конкурентов представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнение основных финансовых показателей деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» и его конкурентов

Показатель	ООО «Neva Kraft»	ООО «ТД Кристалл»	ООО «Невский завод напитков»	ООО «СПРУТ»	ЗАО «Неско Санкт-Петербург»
Выручка от реализации, млн. руб.	61,5	16,9	56,9	38,6	175,8
Себестоимость, млн руб.	55,1	16,6	56,5	36,0	130,5
Прибыль от реализации, млн р.	6,4	0,3	0,4	2,6	45,3
Чистая прибыль, млн р.	4,8	0,2	0,4	1,7	2,3
Рентабельность деятельности, %	8,7	1,0	0,7	4,7	1,8
Рентабельность продаж, %	7,8	1,0	0,7	4,4	1,3
Численность сотрудников, чел.	127,0	277,0	721,0	179,0	322,0
Производительность труда, т. р./чел.	2,3	2,4	5,2	4,3	8,0
Суммарное значение по отрасли выручки от реализации (по России), млн. р.	6235,8	6235,8	6235,8	6235,8	6235,8
Доля в суммарном значении выручки от реализации (по России), %	1,0	0,3	0,9	0,6	2,8
Суммарное значение по отрасли чистой прибыли (по России), млн. руб.	264,9	264,9	264,9	264,9	264,9
Доля в суммарном значении чистой прибыли (по России), %	1,8	0,1	0,2	0,6	0,9

Данные таблицы показывают, что по выручке от реализации ЗАО «Неско Санкт-Петербург» превышает всех своих конкурентов, что обеспечивает ей большую долю рынка – 2,8% в суммарном значении выручки от реализации по всем предприятиям России аналогичной отрасли. Однако по чистой прибыли

ЗАО «Неско Санкт-Петербург» уступает ООО «Neva Kraft», что привело к более низкой доле – 0,9% в суммарной чистой прибыли по России с данным конкурентом – 1,8%.

ООО «Neva Kraft» и ООО «СПРУТ» имеют более высокий уровень рентабельности продаж и деятельности по сравнению с ЗАО «Неско Санкт-Петербург», что говорит о неэффективности затрат рассматриваемого предприятия. Действительно, для наращивания объемов реализации ЗАО «Неско Санкт-Петербург» стремиться устанавливать более низкие цены по сравнению с конкурентами.

По численности сотрудников ЗАО «Неско Санкт-Петербург» уступает только ООО «Neva Kraft», однако производительность труда у рассматриваемого предприятия выше всех конкурентов, что говорит об эффективности использования трудовых ресурсов.

Характеристика деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» и его конкурентов представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» и его конкурентов

Наименование услуг	ЗАО «Неско Санкт-Петербург »	ООО «Neva Kraft»	ООО «ТД Кристалл»	ООО «Невский завод напитков»	ООО «СПРУТ»
Реализация товаров					
Широта ассортимента	Ограниченный. 6 из 9 товарных групп	Самый широкий среди конкурентов.	9 товарных групп, широкий выбор элементов	Ограниченный	Ограниченный
Широта расчетов с покупателями	Наличные денежные средства, безналичный способ	Наличные денежные средства, безналичный способ	Наличные денежные средства, безналичный способ	Наличные денежные средства, безналичный способ	Наличные денежные средства, безналичный способ
Реализация через интернет-магазин	Нет	Нет	Да	Да	Да

Продолжение таблицы 8

Наименование услуг	ЗАО «Неско Санкт-Петербург»	ООО «Neva Kraft»	ООО «ТД Кристалл»	ООО «Невский завод напитков»	ООО «СПРУТ»
Ценовая политика	Уровень цен ниже конкурентов на 3-5%	Высокий уровень цен при покупке малым партиями	Средний уровень цен	Высокий уровень цен	Высокий уровень цен
Услуги по оказанию помощи в совершении покупки и при ее использовании:					
Прием и исполнение предварительных заказов на товары	Минимальный срок поставки 5-7 дней. Предоплата 30%, 50%, 70%	Максимальный срок 4 дня Предоплата 50%	Минимальный срок доставки 2 недели Предоплата 50%	Минимальный срок 10-15 дней Без предоплаты	Минимальный срок поставки 14 дней Предоплата 30%
Организация доставки продукции	Есть бесплатная от 50000 руб.	Есть бесплатная от 50000 руб.	Есть бесплатная	Есть бесплатная	Есть бесплатная
Объем поставки	От 5 паллетов	От 10 паллетов	От 1 паллета	От 1 паллета	От 1 паллета
Реализация товаров в кредит	Есть	Нет	Нет	Нет	Нет
Информационно-консультационные услуги					
Предоставление информации о товарах и услугах	Личные консультации продавцов Каталог товаров	Личные консультации и продавцов, Каталог товаров сайт	Личные консультации продавцов Буклеты, проспекты, каталоги, сайт, интернет-магазин	Личные консультации и продавцов Интернет-магазин -	Личные консультации продавцов Интернет-магазин
Сайт	Нет	Да	Да	Да	Да
Продвижение	Наружная реклама, рассылка по электронной почте. Постоянные покупатели	Наружная реклама, рассылка по электронной почте, сайт, интернет – маркетинг, реклама на ТВ, постоянные покупатели	Сайт, интернет-маркетинг	Сайт, интернет-маркетинг	Личные консультации продавцов Интернет-магазин

Данные таблицы показывают, что все рассматриваемые предприятия предлагают практически одинаковые товары, услуги. Компании раздираются по широте ассортимента, ценовой политики, способах реализации (напрямую у производителя, интернет-магазин).

Рассматриваемое предприятие и ООО «Neva Kraft», не имеют интернет-магазинов, но в случае их организации будут иметь конкурентное преимущество перед существующими конкурентами:

- более низкий уровень цен из-за отсутствия посреднических услуг и транспортных расходов;
- более быстрое обслуживание и поставка товаров;
- наличие товаров на складе.

Кроме того, ООО «ТД Кристалл», ООО «Невский завод напитков», ООО «СПРУТ» используют инструменты интернет-маркетинга, сайт, что позволяет им быть более известными на рынке и повышать количество клиентов, а, следовательно, и объемы выручки.

Сопоставление цен с основными конкурентами показывает, что цены ЗАО «Неско Санкт-Петербург» в среднем ниже на 3–5 %, что обеспечило предприятию неоспоримые конкурентные преимущества и позволило за относительно короткий период существования выйти на безубыточную деятельность, занять долю на рынке как в части продукции продаж собственного производства, так и покупных элементов продукции.

Для оценки конкурентоспособности были опрошены клиенты ЗАО «Неско Санкт-Петербург». Количество опрошенных 15 компаний – потребителей.

На начальном этапе было определено, какие из перечисленных критериев являются наиболее важными для клиентов. Для этого респондентам было предложено проранжировать показатели по степени убывания значимости критериев – ранг 12 (количество показателей) присваивался наиболее значимому критерию, ранг 1 – наименее значимому. Расчет значимости параметров в оценке конкурентоспособности представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет значимости критериев в оценке конкурентоспособности

Критерий конкурентоспособности	Ранг	Удельный вес критерия, %
Широта ассортимента	10	12,8
Качество товаров	12	15,4
Наличие интернет-магазина	9	11,5
Широта расчетов с покупателями	5	6,4
Ценовая политика	11	14,1
Прием и исполнение предварительных заказов на товары	7	9,0
Организация доставки товаров	6	7,7
Объем поставки	8	10,3
Реализация товаров в кредит	1	1,3
Предоставление информации о товарах и услугах	4	5,1
Сайт	3	3,8
Продвижение	2	2,6
Итого	78	100,0

Данные таблицы показывают, что наиболее значимыми параметрами в выборе поставщика продукции являются: качество продукции – 12 баллов или 15,4%, ценовая политика – 11 баллов или 14,1%, ассортимент продукции – 10 баллов или 12,8%.

Наименее значимые параметры в выборе поставщика для респондентов – реализация товаров в кредит – 1 балл, продвижение в интернете – 2 балла.

Далее проведена оценка критериев ЗАО «Неско Санкт-Петербург» и его конкурентов по 5-балльной шкале, оценка 5 ставилась наилучшему параметру, 1 – наихудшему (таблица 10).

Таблица 10 – Единичная оценка конкурентоспособности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» и его конкурентов

Критерий	ЗАО «Неско Санкт-Петербург»	ООО «Neva Kraft»	ООО «ТД Кристалл»	ООО «Невский завод напитков»	ООО «СПРУТ»
Широта ассортимента	3	5	4	3	3
Качество товаров	5	5	4	3	3
Наличие интернет-магазина	1	1	5	4	5

Продолжение таблицы 10

Критерий	ЗАО «Неско Санкт- Петербург»	ООО «Neva Kraft»	ООО «ТД Кристалл»	ООО «Невский завод напитков»	ООО «СПРУТ»
Широта расчетов с покупателями	5	5	5	5	5
Ценовая политика	5	4	3	3	3
Прием и исполнение предварительных заказов на товары	4	4	3	2	2
Организация доставки товаров	2	2	5	5	5
Объем поставки	3	3	4	5	5
Реализация товаров в кредит	5	1	1	1	1
Предоставление информации о товарах и услугах	3	4	4	5	5
Сайт	1	3	4	5	5
Продвижение	1	2	3	5	5

Данные таблицы показывают, что ЗАО «Неско Санкт-Петербург» более конкурентоспособно, чем конкуренты по следующим критериям: качество товаров, ценовая политика, реализация товаров в кредит.

Но ЗАО «Неско Санкт-Петербург» абсолютно не конкурентоспособно по следующим критериям: наличие интернет-магазина, сайта и продвижения в интернете.

Групповой показатель конкурентоспособности рассчитывается в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет группового показателя конкурентоспособности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» и его конкурентов

Критерий	Удельный вес критерия, %	Групповой показатель				
		ЗАО «Неско Санкт-Петербург»	ООО «Neva Kraft»	ООО «ГД Кристалл»	ООО «Невский завод напитков»	ООО «СПРУТ»
Широта ассортимента	12,8	0,38	0,64	0,51	0,38	0,38
Качество товаров	15,4	0,77	0,77	0,62	0,46	0,46
Наличие интернет-магазина	11,5	0,12	0,12	0,58	0,46	0,58
Широта расчетов с покупателями	6,4	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
Ценовая политика	14,1	0,71	0,56	0,42	0,42	0,42
Прием и исполнение предварительных заказов на товары	9,0	0,36	0,36	0,27	0,18	0,18
Организация доставки товаров	7,7	0,15	0,15	0,38	0,38	0,38
Объем поставки	10,3	0,31	0,31	0,41	0,51	0,51
Реализация товаров в кредит	1,3	0,06	0,01	0,01	0,01	0,01
Предоставление информации о товарах и услугах	5,1	0,15	0,21	0,21	0,26	0,26
Сайт	3,8	0,04	0,12	0,15	0,19	0,19
Продвижение	2,6	0,03	0,05	0,08	0,13	0,13
Итого	100,0	3,40	3,62	3,96	3,72	3,83

Данные таблицы показывают, что, несмотря на большое количество сильных сторон, ЗАО «Неско Санкт-Петербург» менее конкурентоспособен, чем другие предприятия, так как общее количество баллов у него составляет 3,4 балла. Основными проблемами в конкурентоспособности являются: отсутствие

интернет-магазина, не использование интернет-продвижения, отсутствие сайта. Требуется устранение данных недостатков в работе.

На основании проведенного анализа и для разработки плана маркетинга составлена SWOT-матрица для компании (таблица 12).

Данные таблицы показывают, что компания имеет большое количество сильных сторон, но слабые стороны и возможности рынка существенно ограничивают развитие и финансовую устойчивость компании.

Таблица 12 – Матрица SWOT-анализа ЗАО «Неско Санкт-Петербург»

Влияние факторов внешней среды	Сильные стороны	Слабые стороны
	<p>100 % техническая оснащенность (предприятие обеспечено собственными как офисным помещением, так и складскими площадями)</p> <p>Качественная продукция (вся продукция сертифицирована)</p> <p>Более низкий уровень цен на товары по сравнению с товаром конкурентов</p> <p>Устойчивые взаимовыгодные связи с поставщиками</p> <p>Опытный управленческий персонал, четко отлаженный торговый процесс</p>	<p>Предприятие находится в зоне критического риска</p> <p>Низкий уровень экономической безопасности</p> <p>Недостаточно активное продвижение товара, слабая известность компании.</p> <p>Ограниченность ассортимента. В ассортименте представлено 6 из 9 товарных групп продукции.</p> <p>Отсутствует использование инструментов интернет-маркетинга</p> <p>Более низкий уровень рентабельности по сравнению с конкурентами</p> <p>География продаж – только Ленинградская область</p> <p>Отсутствие интернет-магазина</p>
Возможности	Стратегические действия	Стратегические действия
<p>Рост спроса</p> <p>Уход с рынка нерентабельных предприятий</p> <p>Развитие информационных технологий</p>	<p>Укрепление позиций на рынке, повышение доли рынка</p> <p>Завоевание новых рынков</p> <p>Открытие интернет-магазина</p>	<p>Разработка политики продвижения и сбытовой политики</p> <p>Анализ покупателей и разработка ценностных предложений исходя из потребностей покупателей;</p> <p>Усилие на интернет-торговлю и интернет-продвижение</p> <p>Расширение товарного ассортимента</p> <p>Открытие интернет-магазина</p>

Продолжение таблицы 12

Угрозы	Стратегические действия	Стратегические действия
Снижение платежеспособного спроса Обострение конкуренции Потеря клиентов	Разработка стратегии клиентоориентированности Предоставление покупателям более выгодных условий, чем конкуренты Выявление мотивов, предпочтений покупателей, разработка действий по их привлечению и удержанию	Расширение ассортимента Постоянное отслеживание действий конкурентов, разработка мероприятий по «отстройке» от конкурентов Расширение географии сбыта Отслеживание цен конкурентов, поиск путей снижения своих затрат с целью дальнейшего снижения цен Использование интернет-каналов коммуникаций Открытие интернет-магазина

Таким образом, можно сделать следующие выводы по второму разделу.

В ходе исследования организационной структуры было выявлено, что функции маркетинга в ЗАО «Неско Санкт-Петербург» возложены на одного маркетолога. Однако не проводится анализ рынка, исследование поведения, предпочтений потребителей. Но ведётся наблюдение за деятельностью конкурентов. В основном в обязанности маркетолога входит выбор рекламных носителей и размещение рекламы, составление и печать буклетов, каталогов, совершенствование сайта, ведение соцсетей. Однако размещение рекламы осуществляется спонтанно и при наличии свободных денежных средств.

Оценка конъюнктуры рынка ЗАО «Неско Санкт-Петербург» показала, что наблюдается рост спроса на продукцию, что создает благоприятные предпосылки для дальнейшего развития предприятия. Анализ макроэкономических факторов показал, что для ЗАО «Неско Санкт-Петербург» имеются следующие группы рисков: отраслевые риски (рост цен на продукцию, энергоносители, конкуренция); финансовые риски; правовые риски (изменение валютного, налогового, таможенного и экологического законодательства).

ЗАО «Неско Санкт-Петербург» работает со многими сегментами рынка. Однако в настоящее время из-за недостатков в работе предприятие менее конкурентоспособно по сравнению со всеми конкурентами. Проведенный анализ

выявил слабую известность на рынке, более узкий по сравнению с конкурентами ассортимент продукции, более низкую рентабельность по сравнению с конкурентами.

ЗАО «Неско Санкт-Петербург» не использует инструменты интернет-маркетинга, за исключением SEO-продвижения сайта и ведения соцсетей, не использует сайт как средство сбыта продукции. То есть у предприятия отсутствует возможность реализации товаров через интернет.

В целом ЗАО «Неско Санкт-Петербург» не имеет планы стратегического развития и работает исходя из сложившейся ситуации. Основными резервами роста конкурентоспособности являются: открытие интернет-магазина, создание сайта, продвижение в интернете, расширение ассортимента.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия (на примере ЗАО «Неско Санкт-Петербург»)

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург»

В ходе исследования были сделаны выводы, на основании которых предлагаются следующие мероприятия, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности организации: по организации двух дополнительных каналов сбыта, которые позволят повысить объемы реализации за счет расширения рынка и количества клиентов. Данными каналами является интернет-магазин и продвижение на маркетплейсе.

Таким образом предлагаемыми мероприятиями по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ЗАО «Неско Санкт-Петербург» являются:

- открытие интернет-магазина;
- организация деятельности на маркет-плейсе.

На основе данных мероприятий составим проект совершенствования маркетинговой деятельности в организации.

Срок внедрения проекта – 3 месяца, срок реализации – 12 месяцев (2022 - 2023 год). Миссией организации будет – максимальное удовлетворение потребностей потребителей за счет оказания высококачественных услуг.

Стратегическое видение компании – повысить конкурентоспособность на рынке, повышая качество оказываемых услуг и расширяя ассортимент, оправдывая и превосходя ожидания потребителей.

Основная цель программы – повысить прибыль от оказания услуг и продажи продукции минимум на 20%, за счет совершенствования маркетинговой деятельности предприятия.

Задачами организации будут являться:

- поддержание соотношения «цена-качество»;

- стимулирование спроса на продукцию компании;
- получение плановых объемов дохода и прибыли.

Долгосрочная стратегия компании – реализовывать заявленную миссию.

Для этого рассмотрим программу реализации стратегии компании:

- а) основная целевая аудитория: юридические лица;
- б) направления активности:
 - 1) лояльность к организации ЗАО «Неско Санкт-Петербург» – собственная база клиентов;
 - 2) привлечение потребителей продукции и услуг – внешняя аудитория;
 - 3) известность, имидж и репутация организации – внутренние потребители.

Дерево целей стратегии (рисунок 8).



Рисунок 8 – Дерево маркетинговых целей

Рассмотрим более подробно выбор маркетинговой стратегии.

На данный момент из-за внешней геополитической обстановки в России сокращено количество легальных социальных сетей, поэтому было решено создать свой сайт. Трудностей при создании своего сайта при соблюдении необходимых правил и законов не возникнет.

Интернет-магазин ЗАО «Неско Санкт-Петербург» будет иметь следующие характеристики:

- целевая аудитория – предприятия г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Однако доставка будет осуществляться по всей России, в случае если в интернет-магазин зайдут с других городов;
- вид торговли интернет-магазина – розничная, с доставкой курьером или транспортной компанией до потребителя. Транспортные расходы будут возлагаться на потребителя;
- магазин будет представлять возможность интернет-торговли и информирования покупателей, так как будут представлять собой подробный тематический каталог, оснащенный поисковой системой, разделом новостей и подразделами с необходимой для посетителя сопроводительной документацией. Интернет-магазин предоставит клиентам тщательно структурированный каталог продукции с полной информацией о товарах.

То есть открытие интернет-магазина позволит:

- расширить географию продаж;
- обеспечить реализацию товаров от 10 штук, что востребовано со стороны розничных клиентов;
- повысить информированность клиентов о продукции предприятия за счет создания каталога товаров и описания к нему;
- повысить узнаваемость предприятия, его продукции за счет продвижения интернет-магазина.

Все это позволит увеличить объёмы реализации, а, как следствие, объем выручки и прибыли от реализации.

Интернет-магазин ЗАО «Неско Санкт-Петербург» будет иметь следующие характеристики:

- целевая аудитория – предприятия г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Однако доставка будет осуществляться по всей России, в случае если в интернет-магазин зайдут с других городов. Доставка в другие города будет осуществляться транспортными компаниями, услуги которых покупателями будут оплачиваться отдельно. Поэтому расходы предприятия не увеличатся;
- вид торговли интернет-магазина – розничная;
- магазин будет представлять возможность интернет-торговли и информирования покупателей, так как будет представлять собой подробный тематический каталог, оснащенный поисковой системой, разделом новостей и подразделами с необходимой для посетителя сопроводительной документацией. Интернет-магазин предоставит клиентам тщательно структурированный каталог продукции с полной информацией о товарах.

То есть открытие интернет-магазина позволит:

- расширить географию продаж;
- расширить ассортимент товаров, так как не потребуются дополнительные торговые площади под хранение товара;
- обеспечить реализацию товаров от 1 штуки, что востребовано со стороны клиентов;
- повысить информированность клиентов о продукции предприятия за счет создания каталога товаров и описания к нему;
- повысить узнаваемость предприятия, его продукции за счет продвижения интернет-магазина.

Все это позволит увеличить объёмы реализации, а, как следствие, объем выручки и прибыли от реализации.

Для осуществления приема платежей в интернет-магазине необходимо подключиться к системе электронных платежей. Система электронных платежей

является посредником между интернет-магазином и покупателем и берет на себя функции процессинга платежных карт. Полученная от покупателя оплата товаров, перечисляется на расчетный счет интернет-магазина.

Для реализации проекта необходимо привлечение следующего персонала:

- администратор Интернет-магазина – технический специалист, осуществляющий контроль и управление интернет-магазином – новый сотрудник;
- менеджер по продажам – специалист, в обязанности которого входит прием, оформление, организация доставки, получение оплаты и контроль заказов, поступивших через интернет-магазин, добавление и редактирование категорий товаров, товаров, новостей – штатный сотрудник из числа менеджеров по продажам;
- курьер – осуществляет доставку товаров со склада действующего магазина потребителю – штатный сотрудник. В настоящее время в компании есть водитель с автомобилем, который осуществляет доставку товаров. Наблюдаются простои в его рабочем времени из-за отсутствия заказов. Поэтому доставка товаров из интернет-магазина позволит повысить уровень загруженности его рабочего дня.

Таким образом, расходы ЗАО «Неско Санкт-Петербург» повысятся только за счет оплаты труда администратора Интернет-магазина (таблица 14).

Таблица 14 – Расчет оплаты труда администратора Интернет-магазина

Показатель	Значение показателя
Количество, чел.	1
Оплата труда в месяц, руб.:	
Оклад, руб.	30000
Отчисления на социальное страхование	9060
Районный коэффициент – 15%	4500
Итого	43560
Фонд оплаты труда за год, всего, тыс. руб.	522,72

Согласно данным таблицы годовой фонд оплаты труда персонала ЗАО «Неско Санкт-Петербург» увеличиться на сумму 522,72 т. р.

Руководство персоналом будет осуществлять директор. Поиск и отбор сотрудника будет осуществляться с помощью размещения вакансий в интернете на сайтах поиска работы.

Для организации интернет-магазина требуются единовременные затраты (таблица 15). Приобретение компьютерной техники не требуется, так как на должность менеджера по продажам интернет-магазина будет переведен штатный сотрудник, имеющий компьютерную технику.

Таблица 15 – Инвестиционные расходы на открытие интернет-магазина

Направление расходов	Сумма расходов руб.
Покупка доменного имени	700
Разработка технического задания и структуры сайта, дизайн сайта и его верстка	150000
Поиск и найм администратора	4500
Итого	155200

Данные таблицы показывают, что расходы на открытие интернет-магазина составят 155,2 т. р. Также текущие расходы увеличатся на сумму оплаты хостинга – 300 руб./мес., SEO-продвижение сайта – 10 т. р./мес.

Далее рассмотрена организация деятельности на маркетплейсе.

В настоящее время из-за закрытия многих производственных предприятий и торговых магазинов люди все чаще стали пользоваться услугами маркетплейсов. Тем самым, ЗАО «Неско Санкт-Петербург» также предлагается воспользоваться услугами данных компаний.

В настоящее время наиболее известным маркетплейсом для B2B рынка является «AGORA», площадка которого позволяет:

- реализовать и закупать товары,
- осуществлять согласование заказов, условия и сроки отгрузок,
- предоставлять покупателям информацию о складских остатках,

- регулировать уровень цен,
- формировать любое количество контента, отображать любую информацию, необходимую для заключения сделок
- позволяет подключить CRM-систему для управления взаимоотношениями с клиентом;
- автоматизировать большинство бизнес-процессов, связанных с оформлением сделок.

Стоимость тарифа для ЗАО «Неско Санкт-Петербург», включающего оплату всех функций для организации B2B продаж, составляет 45 т. р. в месяц.

Годовые расходы составят 540 т. р. (45×12).

Для организации деятельности на маркетплейсе ЗАО «Неско Санкт-Петербург» будет дополнительно в штат привлечен контент-менеджер, в функциональные обязанности которого будут входить:

- формирование контента (маркетинговые описания товаров, коммерческие данные для партнеров в электронном виде: прайс-листы и коммерческие предложения, условия сотрудничества и оплаты, количественная и качественная информация о партиях товаров, данные о скидках и бонусах, информация о наличии, складских остатках и датах поставок; коммерческая и техническая документация в электронном виде, спецификации и т.д.);
- общение с заказчиками,
- настройка и управление аккаунтом.

Таблица 16 – Расчет оплаты труда контент-менеджера маркетплейса

Показатель	Значение показателя
Количество, чел.	1
Оплата труда в месяц, руб.:	
Оклад, руб.	35000
Отчисления на социальное страхование	10570
Районный коэффициент – 15%	5250
Итого	50820
Фонд оплаты труда за год, всего, тыс. руб.	609,84

Согласно данным таблицы годовой фонд оплаты труда контент-менеджера маркетплейса ЗАО «Неско Санкт-Петербург» составит 609,84 т. р.

Требуется интеграция площадки маркетплейса с бухгалтерской программой 1С-предприятие ЗАО «Неско Санкт-Петербург». Также требуется создание структурированной информации – это основа автоматизации и ведения полноценной коммерческой деятельности через интернет. То есть требуется создание большого количества товарного контента, содержащего максимально полную, актуальную и достоверную информацию о товарах.

В таблице 17 представлен план мероприятий предприятия. Данные таблицы показывают, что инвестиционные расходы на организацию работы на маркетплейсе составят 4,5 т. р., с интернет-магазином -159,7 т. р.

Таблица 17 – План тактических мероприятий ЗАО «Неско Санкт-Петербург» в 2023 году

Этапы работ	Срок	Ответственный	Затраты, тыс. руб.
Открытие интернет-магазина	-	-	-
Разработка технического задания	15.01.2023-31.01.2023	Коммерческий директор	-
Формирование согласование условий договора, заключение договора с разработчиком	01.02.2023-05.02.2023	Директор	-
Разработка сайта	06.02.2023-06.03.2023	Коммерческий директор, разработчик	150
Поиск и найм администратора магазина	06.02.2023-21.02.2023	Заместитель директора	4,5
Покупка домена и хостинга, перенос сайта на хостинг	07.03.2023-08.03.2023	Администратор, разработчик	0,7
Разработка контента, пополнение сайта	22.02.2023-15.03.2023	Администратор, коммерческий директор	-
Подключение к платежным системам, тестирование	09.03.2023-09.03.2023	Администратор, разработчик	-
Запуск интернет-магазина	10.03	Администратор	-

Продолжение таблицы 17

Этапы работ	Срок	Ответственный	Затраты, тыс. руб.
Техническое обслуживание, продвижение сайта в сети интернет, тыс. руб./мес.	Ежемесячно	Разработчик	10,3
Итого инвестиционные расходы	-	-	155,2
Организация деятельности на маркет-плейсе	-	-	-
Обсуждение условий, заключение договора с руководителями маркетплейса	15.01.2023-20.01.2023	Директор, коммерческий директор	-
Интеграция аккаунта маркетплейса с 1С	21.01.2023-23.01.2023	Бухгалтер, маркет-плейс	-
Поиск и найм контент-менеджера	15.01.2023-31.01.2023	Заместитель директора	4,5
Разработка контента-наполнение площадки	01.02.2023-15.02.2023	Контент-менеджер	-
Подключение к платежным системам, тестирование	16.02.2023-16.02.2023	Бухгалтер, маркет-плейс	-
Запуск маркет-плейса	17.02.2023	Коммерческий директор	-
Итого инвестиционные расходы	-	-	4,5
Всего	-	-	159,7

Таким образом, разработан план тактических мероприятий в соответствии со стратегией развития ЗАО «Неско Санкт-Петербург», определены ответственные, сроки реализации мероприятий и затраты на их осуществление. Разработанные мероприятия позволят укрепить положение ЗАО «Неско Санкт-Петербург» на рынке и увеличить долю рынка.

3.2 Технико-экономическое обоснование мероприятий

Открытие интернет-магазина по опыту других компаний позволяет увеличивать доходы предприятий на 20–30%. С целью снижения финансового риска расчет проведен с увеличением только на 5% или на 8,79 млн. р. ($175,8 \times 5 / 100$).

Именно на эту сумму есть платёжеспособный спрос на продукцию ЗАО «Неско Санкт-Петербург» со стороны компании ООО «Арсенал» (Башкортостан). Покупка напрямую с предприятия была невозможна, так как потребность в продукции в течение года не поддавалась прогнозированию ни в количественном выражении, ни в требуемом наименовании. Поэтому по мере возникновения спроса компания закупала материалы у конкурентов – интернет-магазинов.

Выручка составит:

$$175,8 + 8,79 = 184,59 \text{ млн. р.}$$

Рост выручки от реализации приведет к росту переменных затрат предприятия, размер которых в 2021 году составлял 64% от общей себестоимости товаров:

$$83,52 \times (130,5 \times 64/100) \text{ млн. р.}$$

Следовательно, при росте выручки переменные расходы составят:

$$83,52 \times 184,59/175,8 = 87,7 \text{ млн. р.}$$

Постоянные расходы в 2021 году составляли – 46,98 млн. р. (130,583,52) изменятся на сумму дополнительной оплаты труда, затрат на хостинг и SEO-продвижение:

$$522,72/1000 + 300/1000000 \times 12 + 10 \times 12/1000 = 0,65 \text{ млн. р.}$$

Тогда себестоимость составит:

$$87,7 + 46,98 + 0,65 = 135,33 \text{ млн. р.}$$

Валовая прибыль составит:

$$184,59 - 135,33 = 49,26 \text{ млн. р.}$$

Результаты расчетов сведены в таблицу 18.

Данные таблицы показывают, что после открытия интернет-магазина ЗАО «Неско Санкт-Петербург» сможет увеличить выручку от реализации как минимум на 8,79 млн. р., валовую прибыль на 3,96 млн. р., прибыль от реализации на 3,96 млн. р., чистую прибыль на 0,95 млн. р. Рост прибыли приведет к росту рентабельности деятельности на 0,64%, рентабельности продаж на 0,45%.

Несмотря на рост численности на 1 человека, производительность труда увеличиться на 0,03 млн. р./чел., что показывает эффективность использования трудовых ресурсов.

Таблица 18 – Сравнительный анализ деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» до и после открытия интернет-магазина

Показатель	Значение показателя		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
	до	после		
Выручка от реализации, млн. руб.	175,76	184,55	8,79	105,00
Себестоимость продаж, млн. руб., в том числе:	130,5	135,326	4,83	103,70
– переменные расходы	83,52	87,70	4,18	105,00
– постоянные расходы	46,98	47,63	0,65	101,38
Валовая прибыль, млн руб.	45,26	49,23	3,96	108,75
Коммерческие расходы, млн руб.	35,7	35,7	0,00	100,00
Прибыль от продажи, млн. руб.	9,56	13,53	3,96	141,43
Чистая прибыль, млн руб.	2,30	3,25	0,95	141,43
Среднесписочная численность, чел.	322	323	1,00	101,55
Производительность труда 1 сотрудника, млн. руб./чел.	7,99	8,02	0,03	100,43
Рентабельность деятельности, %	1,76	2,40	0,64	136,38
Рентабельность продаж, %	1,31	1,76	0,45	134,69

Так как мероприятие требует инвестиций необходим расчет дисконтированных показателей. Общая ставка дисконтирования составит 12,5%.

Дисконтированный денежный поток составит:

$$PV = 0,95 / (1 + 12,5/100) = 0,844 \text{ млн. р.}$$

Чистая приведенная стоимость по проекту составит:

$$NPV = 0,844 - (155,2/1000) / (1 + 12,5/100)^0 = 0,69 \text{ млн. р.}$$

Так как рассчитанная чистая современная стоимость потока платежей больше нуля ($NPV > 0$), то проект является эффективным.

Индекс рентабельности инвестиций составит:

$$0,844 / 0,155 = 5,5.$$

Так как индекс доходности инвестиций больше единицы, то по данному показателю проект является прибыльным.

Определение дисконтированного срока окупаемости:

$$0,155 / (0,844 / 12) = 2,5 \text{ месяца}$$

Проект окупается в течение горизонта планирования – 1 год.

Работа на маркетплейсах позволит ЗАО «Неско Санкт-Петербург» повысить общую эффективность деятельности (рисунок 9), приведет к росту скорости оформления сделок и проведения заказов, коммуникаций с покупателями потому, что данные бизнес-процессы на маркетплейсе автоматизированы.

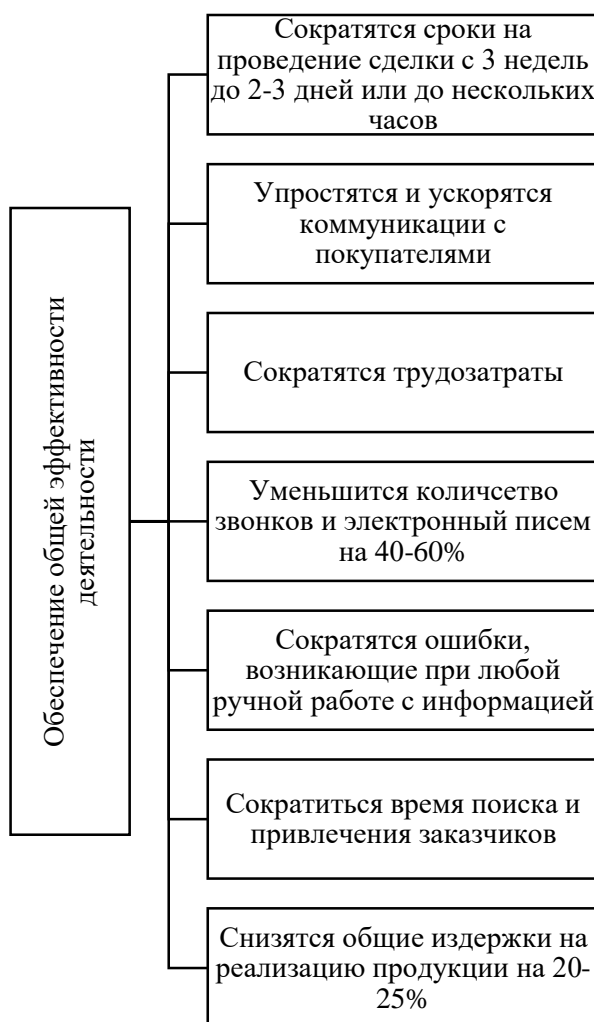


Рисунок 9 – Эффективность работы ЗАО «Неско Санкт-Петербург» на маркетплейсе

Для подготовки, проведения и закрытия сделки, менеджерам по продажам ЗАО «Неско Санкт-Петербург» сократится количество разобщенных коммуникаций по телефону и электронной почте, так как будет уже подготовлен комплект информации для партнеров: прайс-листы, коммерческие предложения, каталоги продукции. Устранится необходимость запрашивать данные у складских сотрудников о наличии товаров на складе. Сократится время на выставление счета, который будет формироваться автоматически.

По опыту работы аналогичных компаний как ЗАО «Неско Санкт-Петербург», работа на маркетплейсе увеличивает объемы реализации от 25-50% от объемов реализации стационарного магазина.

Для снижения финансового риска, предположено, что рост продаж составит только 10%:

$$175,8 + 175,8 \times 10/100 = 193,34 \text{ млн. р.}$$

При росте выручки переменные расходы составят:

$$83,52 \times 93,34/175,8 = 91,85 \text{ млн. р.}$$

Постоянные расходы в 2021 году – 46,98 млн. р. изменятся на сумму дополнительной оплаты труда и затрат на оплату маркетплейса:

$$609,84/1000 + 540/1000 = 1,15 \text{ млн. р.}$$

Тогда себестоимость составит:

$$46,98 + 91,85 + 1,15 = 139,98 \text{ млн. р.}$$

Валовая прибыль составит:

$$193,34 - 139,98 = 53,36 \text{ млн. р.}$$

Результаты расчетов сведены в таблицу 38.

Таблица 19 – Сравнительный анализ деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» до и после организации работы на маркетплейсе

Показатель	Значение показателя		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
	до	после		
Выручка от реализации, млн. руб.	175,764	193,34	17,58	110,00
Себестоимость продаж, млн. руб., в том числе:	130,5	139,98	9,48	107,27
– переменные расходы	83,52	91,853	8,33	109,98

Продолжение таблицы 19

Показатель	Значение показателя		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
	до	после		
– постоянные расходы	46,98	48,1298	1,15	102,45
Валовая прибыль, млн руб.	45,26	53,36	8,09	117,88
Коммерческие расходы, млн руб.	35,7	35,7	0,00	100,00
Прибыль от продажи, млн. руб.	9,564	17,66	8,09	184,63
Чистая прибыль, млн руб.	2,3	4,25	1,95	184,63
Среднесписочная численность, чел.	322	323	1,00	101,55
Производительность труда 1 сотрудника, млн. руб./чел.	7,99	8,41	0,42	105,22
Рентабельность деятельности, %	1,76	3,03	1,27	172,12
Рентабельность продаж, %	1,31	2,20	0,89	167,84

Данные таблицы 19 показывают, что после организации работы на маркетплейсе ЗАО «Неско Санкт-Петербург» сможет увеличить выручку от реализации как минимум на 17,58 млн. р., валовую прибыль на 8,09 млн. р., прибыль от реализации на 8,09 млн. р., чистую прибыль на 1,95 млн. р. Рост прибыли приведет к росту рентабельности деятельности на 1,27%, рентабельности продаж на 0,89%.

Несмотря на рост численности на 1 человека, производительность труда увеличится на 0,42 млн. р./чел., что показывает эффективность использования трудовых ресурсов.

Дисконтированный денежный поток при ставке дисконтирования 12,5% составит:

$$PV = 1,95 / (1 + 12,5/100) = 1,73 \text{ млн. р.}$$

Чистая приведенная стоимость по проекту составит:

$$NPV = 1,73 - (4,5/1000) / (1 + 12,5/100)^0 = 1,72 \text{ млн. р.}$$

Так как рассчитанная чистая современная стоимость потока платежей больше нуля ($NPV > 0$), то проект является эффективным.

Индекс рентабельности инвестиций составит:

$$1,73 / (4,5/1000) = 384,44.$$

Так как индекс доходности инвестиций больше единицы, то по данному показателю проект является прибыльным. Проект окупается в течение горизонта планирования – 1 год.

Аналогично произведен расчет показателей до и после реализации всего плана мероприятий (таблица 20).

Данные таблицы показывают, что после реализации всего плана мероприятий ЗАО «Неско Санкт-Петербург» увеличит выручку от реализации на 26,36 млн. р., прибыль от реализации на 12,06 млн. р., чистую прибыль на 2,9 млн. р. Рентабельность деятельности возрастет с 1,76% до 3,59%, рост составит 1,83%. Рентабельность продаж увеличиться на 1,26%.

Таблица 20 – Сравнительный анализ деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» до и реализации плана стратегических мероприятий

Показатель	Значение показателя		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
	до	после		
Выручка от реализации, млн. руб.	175,764	202,13	26,36	115,00
Себестоимость продаж, млн. руб., в том числе:	130,5	144,81	14,31	110,96
– переменные расходы	83,52	96,03	12,51	114,98
– постоянные расходы	46,98	48,78	1,80	103,83
Валовая прибыль, млн руб.	45,26	57,32	12,06	126,63
Коммерческие расходы, млн руб.	35,7	35,7	0,00	100,00
Прибыль от продажи, млн. руб.	9,564	21,62	12,06	226,05
Чистая прибыль, млн руб.	2,3	5,20	2,90	226,05
Среднесписочная численность, чел.	322	324	2,00	106,09
Производительность труда 1 сотрудника, млн. руб./чел.	7,99	8,42	0,43	105,42
Рентабельность деятельности, %	1,76	3,59	1,83	203,72
Рентабельность продаж, %	1,31	2,57	1,26	196,57

Производительность труда увеличиться на 0,43 млн. р./чел., что показывает эффективность использования трудовых ресурсов.

Таким образом, оценка показала, что после открытия интернет-магазина предприятие сможет увеличить выручку и прибыль от реализации, чистую

прибыль, рентабельность деятельности и продаж, производительность труда. При заложенном в расчетах уровне доходов, текущих и инвестиционных затрат проекта, а также объеме инвестиций в сумме 155 т. р., проект необходимо признать, как финансово-состоятельный. Финансовую состоятельность проекта подтверждает положительный остаток чистой текущей стоимости. Инвестиционные средства, направленные на реализацию проекта, окупаются в течение 2 месяцев и обеспечивают генерирование свободных денежных средств.

Подведем выводы по результатам написания третьего раздела.

На основании результатов анализа для ЗАО «Неско Санкт-Петербург» была выбрана конкурентная стратегия по методике SPACE, основой которой является наращивание финансового потенциала и сокращение рисков, связанных с потерей финансирования. Для реализации стратегии были определены стратегические мероприятия по организации двух дополнительных каналов сбыта, которые позволят повысить объемы реализации за счет расширения рынка и количества клиентов. Данными каналами является интернет-магазин и продвижение на маркетплейсе.

Модель маркетплейса является наиболее привлекательной с точки зрения возможностей для быстрого роста, менее затратная. Однако интернет-магазин позволит повысить информированность клиента о компании, узнаваемости, сократить конкуренцию за клиента.

Разработан план тактических мероприятий в соответствии со стратегией развития ЗАО «Неско Санкт-Петербург», определены ответственные, сроки реализации мероприятий и затраты на их осуществление. Разработанные мероприятия позволят укрепить положение ЗАО «Неско Санкт-Петербург» на рынке и увеличить долю рынка.

Оценка показала, что после открытия интернет-магазина предприятие сможет увеличить выручку и прибыль от реализации, чистую прибыль, рентабельность деятельности и продаж, производительность труда. При заложенном в расчетах уровне доходов, текущих и инвестиционных затрат проекта, а также объеме инвестиций в сумме 155 т. р., проект необходимо

признать, как финансово-состоятельный. Финансовую состоятельность проекта подтверждает положительный остаток чистой текущей стоимости. Инвестиционные средства, направленные на реализацию проекта, окупаются в течение 2 месяцев и обеспечивают генерирование свободных денежных средств.

Оценка экономической эффективности организации деятельности предприятия на маркетплейсе также является эффективной, так как увеличить выручку и прибыль от реализации, чистую прибыль, рентабельность деятельности и продаж, производительность труда. При реализации всего стратегического плана мероприятий выявлено, что ЗАО «Неско Санкт-Петербург» сможет, как минимум увеличить выручку от реализации на 26,36 млн. р., прибыль от реализации – на 12,06 млн. р., чистую прибыль – на 2,9 млн. р., рентабельность деятельности – на 1,83%, рентабельность продаж – на 1,26%.

Рост финансовых результатов позволит предприятию повысить финансовую устойчивость и платежеспособность. План мероприятий также позволит повысить конкурентоспособность за счет использования инструментов электронной коммерции, расширить географию продаж, что позволит увеличить количество клиентов. Следовательно, можно вкладывать денежные средства в реализацию данных мероприятий.

Заключение

В современное время, в условиях конкуренции, фирмам сложно сохранять лидирующие позиции на рынке. Одно из важнейших направлений деятельности предприятия является анализ конкурентной среды фирмы в отрасли. Эффективность работы напрямую связана с действиями конкурентов, изменениями в законодательстве и бездействие компании может привести к негативным последствиям.

Для того, чтобы такая ситуация не происходила, требуется постоянное исследование организации и выбор для себя эффективной стратегии развития. Исследование внутренней, внешней и конкурентной среды организации имеет ряд проблем, таких как отсутствие достоверной информации, о деятельности конкурентов и состоянии внешней среды, которая воздействует на предприятие.

Анализ результатов деятельности ЗАО «Неско Санкт-Петербург» показал, что в 2021 году наблюдается снижение эффективности деятельности предприятия, так как наблюдаются убытки при росте выручки от реализации, снижение рентабельности. Кроме того, деятельность предприятия на протяжении 2019–2021 годов является низкорентабельной. При этом отмечается эффективность использования трудовых ресурсов, так как возросла производительность труда при экономии средств на заработную плату. Основным резервом роста эффективности является сокращение коммерческих расходов и дальнейшее наращивание объемов продаж.

Оценка конъюнктуры рынка ЗАО «Неско Санкт-Петербург» показала, что наблюдается рост спроса на продукцию, что создает благоприятные предпосылки для дальнейшего развития предприятия. Анализ макроэкономических факторов показал, что для ЗАО «Неско Санкт-Петербург» имеются следующие группы рисков: отраслевые риски (рост цен на продукцию, энергоносители, конкуренция); финансовые риски; правовые риски (изменение валютного, налогового, таможенного и экологического законодательства).

ЗАО «Неско Санкт-Петербург» работает со многими сегментами рынка. Целевая аудитория характеризуется компетентностью и консервативностью, комплексной оценкой параметров поставщика продукции. Однако в настоящее время из-за недостатков в работе предприятие менее конкурентоспособно по сравнению со всеми конкурентами. Проведенный анализ выявил слабую известность на рынке, более узкий по сравнению с конкурентами ассортимент продукции, более низкую рентабельность по сравнению с конкурентами. Основными резервами роста конкурентоспособности являются: открытие интернет-магазина, создание сайта, продвижение в интернете, расширение ассортимента.

Анализ внутренней среды ЗАО «Неско Санкт-Петербург» показал, что формирование практически всех планов на предприятии не основано на анализе. При формировании планов продаж используются экономико-статистические методы, которые только отражают динамику изменения показателей, но не дают возможности выявить причины их изменения. Предприятие не проводит анализ факторов внешней среды, работы с поставщиками, анализ ассортиментной политики, предпочтений и мотивов потребителей. Используется ограниченное количество инструментов маркетинга, что не позволяет в полной мере наращивать объем реализации, что сказывается отрицательно на объемах реализации и эффективности деятельности предприятия в целом.

Финансовая деятельность ЗАО «Неско Санкт-Петербург» соответствует неустойчивому финансовому состоянию, характеризуется нарушением платежеспособности; необходимостью привлечения дополнительных источников. Предприятие находится на низком уровне экономической безопасности, в зоне критического риска и имеет высокую зависимость от заемных средств. В целом, несмотря на некоторые негативные сигналы, можно сделать вывод о позитивном финансовом состоянии компании ЗАО «Неско Санкт-Петербург».

На основании результатов анализа для ЗАО «Неско Санкт-Петербург» была выбрана конкурентная стратегия по методике SPACE, основой которой

является наращивание финансового потенциала и сокращение рисков, связанных с потерей финансирования. Для реализации стратегии были определены стратегические мероприятия по организации двух дополнительных каналов сбыта, которые позволят повысить объемы реализации за счет расширения рынка и количества клиентов. Данными каналами является интернет-магазин и продвижение на маркетплейсе.

Модель маркетплейса является наиболее привлекательной с точки зрения возможностей для быстрого роста, менее затратная. Однако интернет-магазин позволит повысить информированность клиента о компании, узнаваемости, сократить конкуренцию за клиента.

Разработан план тактических мероприятий в соответствии со стратегией развития ЗАО «Неско Санкт-Петербург», определены ответственные, сроки реализации мероприятий и затраты на их осуществление. Разработанные мероприятия позволят укрепить положение ЗАО «Неско Санкт-Петербург» на рынке и увеличить долю рынка.

Дана экономическая оценка эффективности реализации инвестиционного проекта ЗАО «Неско Санкт-Петербург» – открытия интернет-магазина. Оценка показала, что после открытия интернет-магазина предприятие сможет увеличить выручку и прибыль от реализации, чистую прибыль, рентабельность деятельности и продаж, производительность труда. При заложенном в расчетах уровне доходов, текущих и инвестиционных затрат проекта, а также объеме инвестиций в сумме 155 т. р., проект необходимо признать, как финансово-состоятельный. Финансовую состоятельность проекта подтверждает положительный остаток чистой текущей стоимости. Инвестиционные средства, направленные на реализацию проекта, окупаются в течение 2 месяцев и обеспечивают генерирование свободных денежных средств.

Оценка экономической эффективности организации деятельности предприятия на маркетплейсе также является эффективной, так как увеличить выручку и прибыль от реализации, чистую прибыль, рентабельность деятельности и продаж, производительность труда. При реализации всего

стратегического плана мероприятий выявлено, что ЗАО «Неско Санкт-Петербург» сможет, как минимум увеличить выручку от реализации на 26,36 млн. р., прибыль от реализации – на 12,06 млн. р., чистую прибыль – на 2,9 млн. р., рентабельность деятельности – на 1,83%, рентабельность продаж – на 1,26%.

Рост финансовых результатов позволит предприятию повысить финансовую устойчивость и платежеспособность. План мероприятий также позволит повысить конкурентоспособность за счет использования инструментов электронной коммерции, расширить географию продаж, что позволит увеличить количество клиентов. Следовательно, можно вкладывать денежные средства в реализацию данных мероприятий.

Список используемых источников

1. Басовский Л. Е. Маркетинг: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Москва: ИНФРА-М, 2018. 233 с.
2. Бондарь С.В., Пашкова Е.С. Маркетинг: учебно-методическое пособие. Минск: Белорусский государственный аграрный технический университет (БГАТУ), 2021. 248 с.
3. Быков В. А., Комаров Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. 242 с.
4. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие. Минск: Выш. шк., 2018. 319 с.
5. Дробышева Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2020. 152 с.
6. Катаев А.В., Катаева Т.М., Названова И.А. Digital-маркетинг. Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2020. 161 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2019. 448 с.
8. Лубский А. А. Конкурентоспособность предприятия: проблемные вопросы и решения // Журнал прикладных исследований. 2021. №1. С. 48–52.
9. Марущак И.И. Система факторов, влияющих на конкурентоспособность организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №9–2. С. 20-24
10. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник. М.: Инфра-М, 2019. 539 с.
11. Наумов В.Н. Маркетинг: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2019. 320 с.
12. Нуралиев С. У. Экономика: учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. 432 с.
13. Нуралиев С.У. Маркетинг: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2020. 362 с.

14. Онищенко Н. Н. Система показателей оценки конкурентоспособности фирмы // Эпоха науки. 2021. №26. С. 68-70.
19. Петриченко Н. Д. Способы повышения конкурентоспособности организации на рынке // Научные междисциплинарные исследования. 2021. №1. С. 129-132
20. Петрищев М. В. Изменения конкурентного процесса при эволюции рыночных структур // Теоретическая экономика. 2019. №2 (50). С. 43-47.
22. Рай В. Маркетинг, Лидируй, Рекламируй. М.: Издательские решения, 2019. 80 с.
23. Рудь Е. М. Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. Т.2. С. 18–22.
26. Рыжикова Т. Н. Анализ деятельности конкурентов: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 267 с.
27. Синяева И. М. Маркетинг услуг: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2020. 252 с.
28. Соловьев Б. А. Маркетинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 337 с.
29. Тамозина Л.В. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий в условиях кризиса // Инновации и развитие. 2018. № 17. С. 324–325.
30. Устимкин О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия // Форум молодых ученых. 2019. №1 (29). С. 7–10.
31. Фудина Е. В. Теоретические аспекты конкурентоспособности организации // Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, 2018. С. 162–165.
32. Хабарова И. А. Основообразующие факторы конкурентоспособности предприятий // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2021. №2. С. 171–175.

33. Хмелева Г.А. Новые подходы к развитию инновационной среды в условиях «новой экономической эры» // Вопросы инновационной экономики. 2021. Том 11. № 3. С. 897-910.
34. Jobber David, Ellis-Chadwick Fiona. Principles and Practice of Marketing. 9th edition. McGraw-Hill Education, 2019. 861 p.
35. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. Kogan Page Limited, 2019. 385 p.
36. Kotler P., Armstrong G., Harris L., He H. Principles of Marketing. 8th ed. London: Pearson, 2020. 719 p.
37. Kreutzer R.T. Toolbox for Marketing and Management: Creative Concepts, Forecasting Methods, and Analytical Instruments. Springer, 2019. 269 p.
38. Wucker Michele. You Are What You Risk: The New Art and Science of Navigating an Uncertain World. Pegasus Books, 2021. 288 p.