

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 «Рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия
(на примере ООО «ЛИДЕР»)»

Студент

В.В. Терепин
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.В. Смышляева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: «Рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия (на примере ООО «ЛИДЕР»»).

Актуальность изучения данного вопроса заключается в том, что конкурентоспособность фирмы выступает важнейшим фактором, обеспечивающим эффективное развитие предприятия.

Цель бакалаврской работы – на основе оценки конкурентных преимуществ предприятия разработать мероприятия по их укреплению. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: изучить теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия; провести оценку конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ЛИДЕР»; разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ЛИДЕР».

Объектом исследования является ООО «ЛИДЕР».

Предметом исследования выступают процессы формирования и повышения конкурентоспособности предприятия.

Было предложено два мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия:

- метод «Ретро-бонус»;
- товарная стратегия инновации.

Выдвинутые решения предложены для реализации руководству в качестве инструмента для повышения конкурентоспособности предприятия.

Рассчитанные показатели после внедрения рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ выше, чем до внедрения, следовательно, они эффективны и могут быть реализованы.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности	6
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	21
2 Оценка конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ЛИДЕР» ..	28
2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия	28
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия	32
3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ЛИДЕР»	39
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия.....	39
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	41
Заключение	45
Список используемой литературы	48
Приложение А Формирование проблемного поля в рамках SWOT-анализа .	51

Введение

Современное развитие рынка диктует свои требования к развитию предприятий в условиях высокой конкуренции. Актуальность вопроса «повышение конкурентоспособности предприятия» очевидна. Предприятие может быть успешным тогда и только тогда, когда его ассортиментом будут конкурентоспособные товары и услуги, качество которых имеют преимущества перед такими же товарами других производителей.

Развитие рыночных отношений с учётом пандемии предъявляет ряд требований к жизнедеятельности предприятий, одним из которых является конкурентоспособность организации. Актуальность изучения данного вопроса именно в том, что конкурентоспособность фирмы выступает важнейшим фактором, обеспечивающим эффективное развитие предприятия.

Цель бакалаврской работы – на основе оценки конкурентных преимуществ предприятия разработать мероприятия по их укреплению. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия;
- провести оценку конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ЛИДЕР»;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ЛИДЕР».

Объектом исследования является ООО «ЛИДЕР».

Предметом исследования выступают процессы формирования и повышения конкурентоспособности предприятия.

Информационную базу исследования составили материалы исследуемого предприятия, бухгалтерская и управленческая отчетность, а также труды отечественных и зарубежных авторов.

Для решения поставленных задач в работе использовались экономико-статистические методы, метод анализа, сравнения, методы социологического

исследования, табличные и графические методы визуализации результатов исследования.

В первом разделе раскрыто понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности, рассмотрены факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия, определены методы оценки конкурентоспособности.

Во втором разделе дана организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ЛИДЕР», проведен анализ внутренней среды предприятия и его конкурентоспособности, проведен анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности предприятий.

В третьем разделе представлены пути укрепления конкурентоспособности предприятия ООО «ЛИДЕР» и проведена оценка их эффективности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

Ключевым вектором в развитии предприятия является повышение его конкурентоспособности. На данный момент конкуренция является неотъемлемой свойственной характеристикой рыночных отношений, от которой зависит уровень рентабельности деятельности предприятия [22].

В настоящее время в экономической литературе (монографиях, учебных пособиях, статьях) понятие «конкуренция» определяется авторами по-разному. Понятия изложены в таблице 1.

Таблица 1 – Различные трактовки понятия «конкуренция»

Автор	Трактовка понятия «конкуренция»
А.А. Пострелова	Конкуренция – это процедура, благодаря которой людьми приобретаются и передаются знания. Вследствие конкуренции скрытое делается очевидным. Благодаря конкуренции способности и знания лучше используются [27].
Г.Л. Азоев	«Конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты» [1].
А.А. Томпсон	«Конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей» [30].
Т.Т. Филосова	Конкуренция – это противоборство между производителями товаров за самые оптимальные сферы вложения денежных средств, положения на сбытовом рынке [31].
А.Н. Фомичев	«Конкуренция - это соперничество между хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов, помогающих достигать данную цель» [32].

Таким образом, на данный момент существует множество трактовок

понятия «конкуренция», как в нашей стране, так и за рубежом. Из вышеизложенных определений термина «конкуренция» можно сделать вывод о том, что в основе понятия лежат человеческие нужды, которые выражаются в определенных различных потребностях [4].

В свою очередь потребности удовлетворяются при помощи различных товаров, услуг, идей. Обеспечение удовлетворения потребностей лучше конкурента – такова основная концепция конкурентной борьбы [4].

Конкуренцию можно разделить на несколько категорий:

- по соотношению на рынке числа продавцов и возможности влияния на цену;
- по характеру поведения;
- по масштабам развития;
- по характеру развития;
- по степени охвата потребностей;
- по степени свободного проникновения в отрасль;
- по наличию конкурентного преимущества;
- по степени интенсивности;
- по субъектам конкурентных отношений;
- по времени возникновения;
- по наличию посредников.

Для выявления характерных особенностей положения конкуренции существует возможность использовать такие показатели, как:

- социальное и экономическое значение рынка;
- соотношение предложений и спросов;
- уровень удовлетворения спроса;
- уровень концентрированности производственных факторов [5].

Представленные показатели в полной мере определяют конкуренцию как сложное меняющееся явление с присущими функциями.

Функция регулирования заключается в перераспределении факторов

производства в наиболее востребованные сферы.

Для преимущества над конкурентами компания должна предлагать продукты, которые предпочитает покупатель.

Функция мотивации предполагает получение компанией вознаграждения за производство лучшей по качеству продукции с минимальными затратами на производство.

Функция контроля характеризуется тем, что экономическая сила компании ограничивается и контролируется конкуренцией, так как покупатель может выбирать из числа нескольких продавцов.

По этой причине более справедливая цена на товары находится в прямой зависимости от совершенства конкуренции.

Исходя из вышесказанного, конкуренция – это взаимодействие, соперничество среди компаний на рынке, при котором компания целесообразно и выгодно использует все имеющиеся собственные ресурсы и возможности для обращения внимания потребителей (покупателей), и обеспечения лучшего канала сбыта собственного товара и получения максимального дохода.

Понятия конкуренции и конкурентоспособности занимают одно из центральных мест в современной теории и практике стратегического управления. Следует отметить, что мнения экономистов расходятся относительно понятия «конкурентоспособность».

Единого мнения относительно определения данного термина нет, и существует несколько подходов к его изучению.

Так, в литературе экономического направления существует вероятность встретить трактовки конкурентоспособности компании представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Различные трактовки понятия «конкурентоспособность»

Автор	Трактовка понятия «конкурентоспособность»
Д.И. Баркан	«Конкурентоспособность – это успешная деятельность на конкретном рынке (регионе сбыта) в текущий момент времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг» [6].
Г.Л. Азоев	«Конкурентоспособность – это способность предприятия конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей. Конкурентоспособность отождествляется с возможностью фирмы более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами» [2].
М.И. Кныш	Конкурентоспособность – это предрасположенность предприятия к конкурентной борьбе на рынке [15].
И.М. Лифиц	Конкурентоспособность предприятия – это свойство фирмы изготавливать конкурентоспособные товары за счет ее умения рационально использовать имеющиеся ресурсы [20].
Ю.А. Поляничкин	Конкурентоспособность фирмы – это способность удержания стабильной позиции на рынке сбыта [26].

Таким образом, в зависимости от принципа подхода к пониманию данные определения конкурентоспособности предприятия делятся на 2 категории:

- конкурентоспособность компании определяется конкурентоспособностью продукции или услуги.
- конкурентоспособность компании определяется как хозяйствующая единица.

Авторы первого подхода полагают, что конкурентоспособность характеризуется привлекательностью товара для покупателя.

Авторы второго подхода определяют конкурентоспособность компании как относительную часть, отображающую различия производственных процессов от конкурента по качеству удовлетворения производимой продукции или услугами определенной социальной потребности, а также по результатам производственного процесса.

На данный момент термин «конкурентоспособность» применяют на

различных уровнях: конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли и страны в целом.

«Обеспечение конкурентоспособного бизнеса связано с решением следующих задач:

- создание необходимых конкурентных преимуществ бизнеса в сравнении с конкурентами;
- устойчивое развитие бизнеса;
- обеспечение эффективности деятельности бизнеса.

Решение всех трёх задач связано с выбором стратегии управления и развития бизнеса, а также с организацией и управлением бизнес-процессами внутри фирмы, т.е. с операционными видами деятельности» [21].

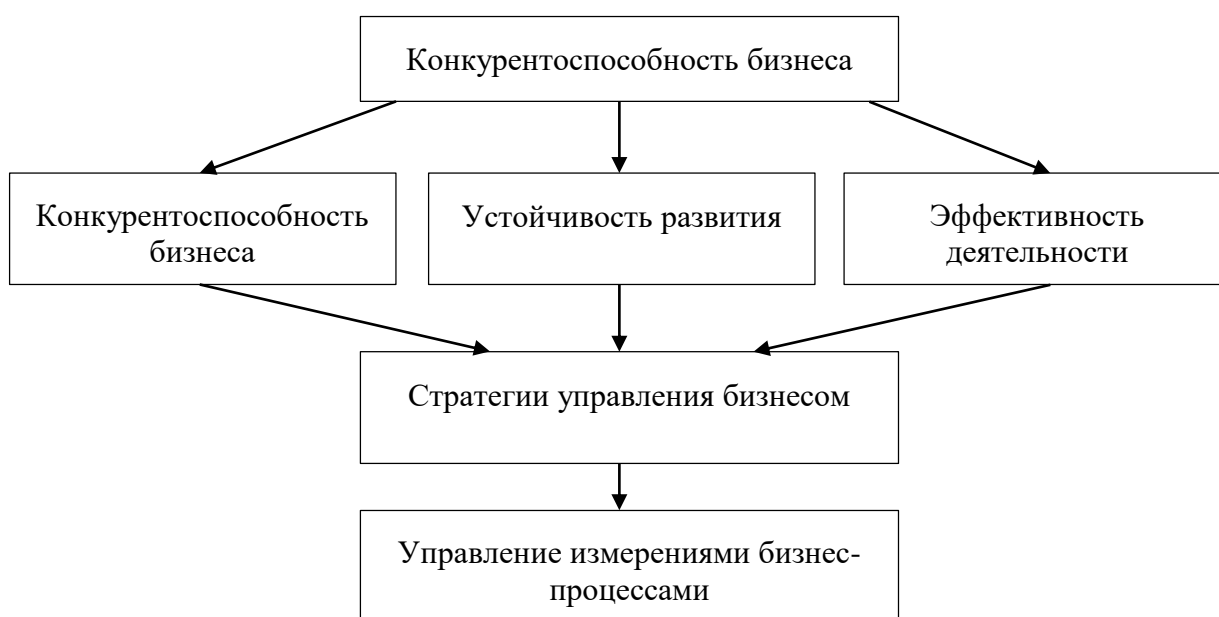


Рисунок 1 - Области конкурентоспособности и способы её достижения

Если попытаться объединить все три задачи конкурентоспособности, то понятие конкурентоспособности бизнеса можно сформулировать следующим образом (рисунок 1).

«Конкурентоспособность бизнеса характеризует способность фирмы производить продукцию, имеющую предпочтения (конкурентные

преимущества) в сравнении с аналогичной у конкурентов в отношении одних и тех же покупателей, и приносить прибыль на вложенный капитал в интервале времени не ниже заданного.

Но это определение конкурентоспособности бизнеса отражает лишь общую концепцию в ориентации при выборе в качестве главного объекта бизнеса товара» [16].

Наиболее точное определение конкурентоспособности, применительно к деятельности компании, дают экономисты В.Л. Ключня, В.И. Сильванович, которые считают, что термин «конкурентоспособность предприятия» характеризуется включением комплекса социально-экономических явлений, отражающих статус субъекта хозяйствования на рынке [14].

Таким образом, конкурентоспособность компании – это превосходство компании над конкурентами в определенном сегменте рынка в текущее время, которое достигается без негативных последствий для окружающих, и определяется конкурентоспособностью ее ассортимента, и степенью конкурентных возможностей, определяющих способности в дальнейшей деятельности вести разработку, производство, и реализацию продукции, превосходящую по качественным характеристикам и ценовой степени аналогов.

Конкурентоспособность предприятия – это экономическое направление со сложной характеристикой, показывающее положение, которое отражает реальные или потенциальные возможности проведения функциональных обязанностей, учитывая при этом принципы возникающих противодействий конкурентов [27].

«Внешние факторы, очень часто не попадают под влияние со стороны компании и их можно разделить на два уровня:

- факторы макроуровня – это факторы национального характера, которые касаются экономической, международной, социальной политики государства, уровня развития научно-технического процесса, антимонопольной, финансово-кредитной политики

государства, наличия и совершенствования федеральных программ поддержки развития малого бизнеса.

- факторы мезоуровня – это факторы регионального характера. К ним относят природно-климатические и экологические условия, уровень развития образования в регионе, особенности экономических механизмов регулирования регионального рынка, развитие и возможности сырьевой базы, емкость рынка отдельных сегментов и степень их насыщения, активность конкурентов, уровень спроса на отдельные группы товаров, наличие родственных и поддерживающих отраслей» [12].

Внутренние же факторы наиболее обширней внешних и для их контроля необходимо придерживаться строгой систематизации. Можно выделить следующие категории факторов:

- факторы материально-технические – высокое качество сырья, оснащение производственных помещений современным оборудованием, для увеличения качества производимой продукции предприятия.
- факторы научно-технические – степень формирования инновационной работы компании; работа с научно-исследовательскими организациями; собственные исследования, которые позволяют получать более конкурентоспособную продукцию; освоение новых технологий.
- факторы экономические – размер уставного капитала компании; устойчивость финансовых показателей; качество развития инвестиционной деятельности; финансовый потенциал компании; оценивание рисков; оценка производительности компании.
- факторы организационно-управленческие – степень организационного устройства компании; уровень мотивации персонала; качественное разделение обязанностей внутри компании; степень организации трудовой деятельности; качество менеджмента;

контроль над качеством производимой продукции; уровень развития логистики в компании.

- факторы маркетинговые – уровень развития количества продаж и их ориентация на конкретного потребителя; уровень формирования аналитической деятельности предприятия; применение результативных методов расчета конкурентоспособности и исследование ассортимента товара; качество и экономическая эффективность рекламной компании.
- факторы кадровые – укомплектованность штата сотрудников; уровень квалификации персонала; интерес и направление компании к высокому уровню подготовки персонала; обучение внутри компании [3].

По методике Е.П. Голубкова для анализа конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать условий ее «итоговой деятельности (имидж, концепция товара, качественные характеристики товара, степень диверсификации форм бизнеса, итоговая рыночная часть основных форм бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые детально характеризуются и дополняются за счет условий конкурентоспособности товара и рентабельности работы маркетинга» [3].

«Комплекс услуг, оказывающий влияние на конкурентоспособность компании делится на разделы:

- задачи, решаемые предприятием;
- ресурсы, которые находятся внутри предприятия;
- факторы влияния внешней среды» [18].

Уровень угрозы при появлении новых конкурентов, зависит от следующих факторов:

- препятствия для входа на рынок торговли;
- реакция предприятия на появление новых конкурентов [4].

Предполагаемая реакция компаний на появление новых конкурентов

будет наиболее агрессивной, если:

- компании и ранее придерживались агрессивной позиции, отстаивая свое место на рынке;
- компании имеют большой капитал;
- в компании отлаженная схема поставки товара;
- компании могут позволить себе снижение цен для сохранения своей доли на рынке;
- компании имеют низкий спрос на товар или услугу [9].

Показатель реакции компании отображается в направленности руководителей компаний-конкурентов на обращение к сегменту рекламы, производственному оборудованию, расширению и развитию компании, научным исследованиям, их оценка о бизнесе и своей компании.

Необходимо отметить, что смена рыночных принципов и экономических направлений влечет за собой угрозу входа на рынок вновь созданных предприятий. Со стороны поставщика в конкурентной ориентированности является зависимость основных частей расходов для покупателей [29].

Проявление влияния поставщика выше, когда наблюдаются условия, такие как:

- затраты на основное производство имеют наибольшую ценность для покупателя;
- поставщик имеет крупную компанию, не имеющую постоянной конкуренции;
- произведенный товар поставщиков дифференцирован, потребителю сложно перейти к другому поставщику из-за более высокой цены;
- поставщик не ограничен на одной отрасли, поэтому покупатель не является значимым для компании-поставщика;
- поставщики не борются с производителями аналогов в других сферах;
- со стороны поставщиков имеется прямая угроза интеграции в отрасли

бизнеса покупателей;

- предприятия-покупатели не выражают интереса к интеграции в рынки поставщиков [6].

«Воздействие на производителей определенного товара и их возможности осуществлять движения в торговле со стороны возможного покупателя выше, если:

- возможный покупатель имеет большое влияние и таких возможных покупателей очень много, они приобретают товар в крупном объеме;
- объемы потребления показывают значительную долю от всех продаж в определенной сфере;
- отрасли, которые поставляют товар на рынок, состоят из немалого числа относительно небольших предприятий» [14];
- приобретаемый товар не является значимой характерной чертой составляющих изделий покупателей;
- реальное получение комплектующих у разных продавцов в соизмерении с прикреплением к конкретной компании – это преимущество экономического плана для покупателей.

Принцип конкурентоспособности – это прямая причина, явление которой обязательно для изменений условий конкурентоспособности. «Оценивая потенциал компании при сравнении с другими конкурентами находятся такие принципы, как техническая и организационная возможность увеличения качественных характеристик товара и усовершенствование ассортиментной программы, также обладают большой ролью технические оснащённости производственных циклов, в особенности износы и сроки службы оборудования, имидж компании и продукции на рынке, существование рабочей силы и структура коллективного образования, размер организации и ее прибыльность, различие в практических действиях управления компаниями, протекционистская политика правительства в отношении к российским производителям товаров, поддержка органов власти местного уровня, вкладчиков денежных средств (инвесторов), наличие

спонсоров и т.д.» [26].

«Исследуются, как полезный опыт конкурента, так и его уязвимые места, совершаемые ошибки, которых необходимо избежать. Информационными источниками могут служить справочники предприятий и о предприятиях, проспекты рекламного плана, конференции и выставки, обзор прессы коммерческого направления, итоговые отчеты предприятий, оценочные действия экспертов и др.» [8].

Конкурентоспособность предприятия на рынке торговли минеральными водами включает в себя такие определения как «конкурентоспособность компании» и «конкурентоспособность имущественного положения». Вопреки внушительному количеству информации по повышению конкурентоспособности товара как одного из главных резервов экономического роста компании, конкурентоспособность компании и условия, на нее влияющие, еще недостаточно изучены. Данные условия можно разделить на внешние и внутренние [26].

Внешние условия подразумевают:

- условия производства, которые оказывают влияние на формирование преимущества предприятия конкурентного плана в ходе всего процесса производства товара, например, присутствие в государстве современных технологических отраслей, возможностей в сфере инвестиций, крепкой научно-исследовательской базы, компетентного персонала и т.д.;
- активная позиция конкурентов предприятия;
- требования спроса, обуславливающие спрос, его динамику и объем, например, изменение спроса к цене; этапы жизненного цикла спроса; потребности покупателей к качеству продукции и т.д.;
- существование похожих отраслей в экономике страны;
- деятельность органов исполнительной власти;
- уровень приватизации компании определенной отрасли;
- непредвиденные обстоятельства [20].

Глубокие исследования вышеперечисленных условий обозначили их взаимосвязь и влияние на уровень конкурентоспособности предприятия.

«К источникам конкурентоспособности могут быть отнесены: финансовое положение предприятия; состояние базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них; наличие передовой технологии; обеспеченность высококвалифицированными кадрами; способность к продуктовому и ценовому маневрированию; наличие сбытовой сети; состояние технического обслуживания; возможность кредитования; действенность рекламы и средств стимулирования сбыта; обеспеченность информацией, платежеспособность основных покупателей» [5, с.27].

Источники конкурентоспособности компании также можно разделить на внешние, которые в значительной степени определяются организацией, и внутренние, которые почти полностью определяются руководством компании.

«Анализ внешней среды — это процесс мониторинга факторов за пределами предприятия с целью выявления возможностей и угроз для предприятия. Это дает бизнесу время для предвидения возможностей, время для разработки планов действий в чрезвычайных ситуациях, время для разработки системы раннего предупреждения о потенциальных угрозах и время для разработки стратегий, которые могут превратить предыдущие угрозы в любые прибыльные возможности» [2, с. 160].

«Оценка конкурентоспособности компании абсолютно необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной работы;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществление инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики;
- определение положения предприятия на исследуемом рынке» [26, с. 66].

Один из главных источников успеха любой компании - ее способность

не просто привлечь новых талантливых сотрудников, но и удержать тот персонал, который уже работает в компании.

Сегодня большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея, воплощают ее в жизнь сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

В условия высокой конкуренции среди современных организаций, персонал выступает одним из основных факторов роста производительности и качества труда, что обусловлено тем, что получение прибыли организации напрямую зависит от включенности всех сотрудников в трудовую деятельность.

Как правило, изначально отношение руководства к персоналу формирует и определенное отношение сотрудников к своим профессиональным обязанностям.

Очевидно, что мотивированные сотрудники заинтересовано относятся к осуществлению своих обязанностей, выполняют работу более качественно и ответственно, что, безусловно, отражается и на общих результатах деятельности компании.

Для многих организации становится актуальным поиск новых методов формирования и повышения трудовой мотивации сотрудников, обеспечивающих, в итоге процветание и развитие организации.

В современных условиях значимым является не только поиск и закрепление в компании высококвалифицированного персонала, но и создание внутриорганизационных условий, стимулирующих персонал выполнять свою работу на высоком уровне.

Любой компании, нацеленной на долгосрочное существование, следует заботиться о поддержании высокой трудовой мотивации собственных сотрудников.

Получать эффективное решение производственных задач,

инициативное, ответственное и творческое отношение персонала к работе можно только от мотивированного на работу персонала.

Условия производительности труда, спроса, деятельности конкурентов и присутствие в экономике страны похожих и основополагающих отраслей образуют, так называемый национальный ромб – совокупность параметров страны, образующего среду конкурентного плана для предприятий. Взаимодействуя друг с другом, данные условия усилят или ослабят его потенциальную степень конкурентоспособности компании.

При образовании рыночных отношений на конкурентоспособность компании также оказывает влияние их уровень приватизации, т.к. денационализация предприятий содействует развитию конкуренции на рынке продаж, а также непредвиденные обстоятельства и действия органов исполнительной власти [14].

«Все условия, кроме последнего, могут оказывать лишь не прямое воздействие, поэтому более подробно рассмотрим внутренние условия, которые влияют на конкурентоспособность компании и подверженных его прямому воздействию. Внутренними условиями являются: рыночная и экологическая рентабельность, а также рентабельность издержек» [6].

«Данные условия влияют на конкурентоспособность предприятия, а их изменение внутреннего содержания позволит им оказать воздействие на конкурентоспособность любой компании. Так же следует добавить психологические условия.

Разберем данные условия подробнее.

Рыночная эффективность – это предельное удовлетворение потребителей на основе выполнения следующих условий:

- ориентированность на потребителя;
- оценка конкурентов;
- определение преимуществ;
- обеспечение информацией» [8].

«Ориентированность компании на потребителя обозначает присутствия

личных контактов во время продажи и усиление обслуживания после продажи.

Конкурентоспособность, так же, как и рыночная эффективность, зависят от способности предприятия проводить анализ цели и находить новые факторы преимущества конкурентов» [3], а также анализировать их действия и стратегии.

По итогам работа предприятия в современный период динамично меняется и требует наличия быстрой и надежной системы информирования.

Конкурентоспособность компании в целом зависит от уровня эффективности менеджмента, на который большое влияние оказывают личностные качества менеджеров, умение руководства создавать и воплощать в жизнь стратегию предприятия и приспосабливаться к переменам во внешней среде, единая концепция учета и контроля, а также способность отбирать высококвалифицированных сотрудников [5].

«Психологический фактор содержит в себе трудовую этику – стремление, а также способность работать, способность к обучению, степень недовольств, атмосфера конкурентной борьбы, способность всех членов коллектива направить свои индивидуальные интересы во благо общей цели – изготовлению высококачественного товара. Он не имеет денежной оценки, имеет влияние на работу всей организации и не поддается количественному определению» [23].

Психологический фактор не имеет отсылок к политическому воздействию, а меняется на протяжении значительного отрезка времени.

Недостаточность методик изучения не является поводом для игнорирования данного фактора.

Данная система условий и факторов не является полноценной, но и в данной проекции она отображает всю сложность повышения конкурентоспособности и отстаивания позиций компании на рынке.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день существует множество методов оценки конкурентоспособности предприятия, основные из которых представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Название	Характеристика	Применение
SWOT–анализ	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней окружающей среды.	«Благодаря этому способу можно выявлять уязвимые и сильные стороны конкурента для решения собственных задач. Такой анализ позволяет осуществлять стратегическое планирование. Стратегию можно строить на использовании сильных сторон, на преодолении слабых сторон, на применение сильных и слабых сторон, чтобы защититься от возможных угроз. Подобная аналитика позволяет получить более полную картину конкурентного окружения» [5].
Матрица БКГ	В основу БКГ заложены такие ключевые показатели, как масштаб производства и жизненный цикл товара, вследствие анализа которых можно классифицировать товар.	Применяется для анализа актуальности товаров предприятия, основываясь на их положении на рынке относительно роста спроса на данные товары и доли на рынке.
Многоугольник конкурентоспособности	«Метод графического отображения оценок положения предприятия в сравнении с главными конкурентами по ключевым направлениям» [5].	Графическое отображение достоинств и недостатков, в т.ч. свои собственные, и достоинства, и недостатки конкурентов, основываясь на определенных показателях.
Анализ конкурентных сил по методу М.Портера	Инструмент для систематической диагностики главных конкурентных сил, которые влияют на данный для анализа рынок, а также выявления степени воздействия каждой из них.	Анализ окружения организационной среды предприятия, определяет степень воздействия микроокружения на деятельность предприятия, оценивает конкурентную позицию предприятия, возможности рынка, преимущества предприятия на рынке, выявляет возможности и угрозы.

Продолжение таблицы 3

Название	Характеристика	Применение
АВС–анализ	Анализ, позволяющий классифицировать ресурсы предприятия по степени их важности.	Позволяет в полной мере оценить ресурсы предприятия, понять степень значимости различных категорий товаров, что позволит повысить эффективность деятельности предприятия.

Наряду с теоретическим обзором сущности конкуренции и конкурентоспособности в литературе и периодических изданиях экономического направления регулярно идут дискуссии проблемы практического анализа конкурентоспособности.

Можно засвидетельствовать, что по проблеме анализа конкурентоспособности товара в нынешнее время достигнуты определенные успехи, проработаны адекватные методы анализа конкурентоспособности аналогичных услуг и продуктов [5].

Более сложное положение обстоит с анализом конкурентоспособности компаний. Некоторые действия в данном направлении проводились, и будут проводиться, но на сегодняшний день универсального метода системного анализа конкурентоспособности компании не существует. Параллельно этому потребность в анализе конкурентоспособности определенной компании все-таки присутствует.

Исследование конкурентов и принципов конкуренций в отраслевом плане существует необходимость для компании изначально, поскольку данный анализ позволяет определить, в чем его преимущественные направления работы и какие недостатки перед конкурентами существуют, и в результате подвести итоги для разработки компанией собственной успешной стратегии в конкурентном плане и дальнейшей поддержки конкурентных преимуществ.

Нахождение конкурентоспособности компании – это неотъемлемый элемент хозяйственного функционирования любой организации [36].

На сегодняшний день, обычно, для анализа конкурентоспособности

используют одно из двух направлений: квалитетический подход (базирующийся на нахождении соотношения качественных характеристик товара и ценовых характеристик его потребления) или маркетинговый подход (базирующийся на анализе показателей ситуации на рынке) [8].

Во время анализа конкурентоспособности, пользуясь квалитетическим подходом, необходимо проводить сравнение качественных характеристик товара оцениваемой компании с качественными характеристиками базовых моделей или качественными характеристиками товаров-аналогов компаний-конкурентов.

Главными методиками квалитетического подхода в анализе конкурентоспособности считается дифференцированная методика нахождения относительных показателей конкурентоспособности и комплексная методика. Маркетинговый подход в анализе конкурентоспособности товара заключается в нахождении показателей ситуации на рынке, показателей ситуаций в конкурентном направлении (доля компании на рынке и доля самого рынка) и показателей динамики ситуаций на рынке (для составления прогнозов).

Методики, базирующиеся на анализе конкурентоспособности товара компании. Данная подгруппа методик основывается на том, что конкурентоспособность компании будет выше, если конкурентоспособность его товаров будет выше [35].

«Определение показателя конкурентоспособности по определенной форме товара проводится с применением экономических и параметрических индексов конкурентоспособности. Упомянутые индексы рассчитываются путем суммирования единичных индексов по каждому анализируемому параметру с применением принципов весовых коэффициентов» [21].

«Каждый частный индекс по соответствующей характеристике учитывается как отношение существующего значения анализируемой характеристики к значению такого же показателя у товара конкурента. Но,

параметрическая характеристика индекса находится на базе анализа качественных характерных черт товара, экономическая – стоимостных [6].

Список технических и стоимостных характеристик, и вес каждой из характеристик фиксируется экспертным путем. Параметрические и экономические индексы конкурентоспособности дают возможность определить интегральный показатель конкурентоспособности исследуемого товара по отношению к товару конкуренту» [27].

«Показатели конкурентоспособности находятся по каждой форме товара компании. После этого находится коэффициент конкурентоспособности самой компании: определяется среднее значение между показателями по каждой форме товара.

К важным преимуществам исследуемого подхода можно отнести то, что он учитывает самую важную составляющую конкурентоспособности компании – конкурентоспособность ее товара. Недостатки данного подхода – то, что он позволяет рассчитать весьма ограниченное представление о преимущественных характеристиках и недостатках в действиях компании, так как конкурентоспособность компании обретает форму конкурентоспособности товара и не учитывает прочие параметры ее функционирования» [22].

«Методики, базирующиеся на теории рентабельности конкуренции. В соответствии с данной теорией, самыми конкурентоспособными являются те компании, в которых наилучшим образом структурированы действия всех отделов и служб. На рентабельность работы каждого из отделов влияет большое количество условий – ресурсов компании. Анализ рентабельности деятельности каждой из служб предполагает анализ рентабельности эксплуатации ими данных ресурсов. Базой данного подхода служит анализ групповых показателей или принципов конкурентоспособности» [25].

После всех проведенных манипуляций, учитывая принципы методики, с целью анализа конкурентоспособности компании найденные показатели

специализированного анализа подвергаются разной математической обработке. Показатель конкурентоспособности компании находится путем расчета среднего значения из рассчитанных экспертных оценок с применением принципов удельного веса. К положительным сторонам исследуемого подхода следует отнести учет разносторонних факторов работы компании.

Системные методики. Методики, относящиеся к данному подходу, сгруппированы как системны, поскольку, анализ конкурентоспособности компании в рамках определенной из методик проводится на базе выявления не только текущей, но и перспективной конкурентоспособностью компании. В основе подхода лежит утверждение, согласно которому конкурентоспособность компании – это интегральный показатель относительно текущей конкурентоспособности и возможностям компании в плане конкуренции [28].

Текущая конкурентоспособность компании - способность организации приносить доходы на инвестированные средства в периоде краткосрочного плана не ниже установленной доходности и рассматривается как отношение агрессивности функционирующих стратегических направлений к необходимой в будущем периоде степени агрессивности (нормативное значение стратегии).

Потенциал конкурентного плана – это возможности в потенциальном плане сохранять или повышать конкурентоспособность в периоде долгосрочного направления – это отношение текущих возможностей компании к оптимальным возможностям (нормативное значение потенциала), устанавливаемой степени непостоянности во внешней среде в будущем периоде [7].

Коэффициенты веса демонстрируют долю общих стратегически важных инвестиций, которые будут вложены на мощност и стратегию развития (оплата стратегического планирования, изучение рынка продаж, изобретение

новинок и запуск их на постоянной основе, строения и техническое оснащение, маркетинг); инвестиции в возможности компании (прием и подготовка сотрудников, изобретение технологий, расходы на формирование многофункциональных служб). «Формулировка каждого из вышеперечисленных показателей в рамках данного метода производится экспертным путем по итогам различных оценочных таблиц и матриц» [4].

«Преимуществом данного подхода следует считать то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности компании, но и его вероятную динамику в дальнейшем» [10].

Минусом этой группы методов следует считать то, что определенные способы и приемы, которые используются при выявлении нынешней и возможной конкурентоспособности по итогу, воссоздают методы, которые используются в подходах, которые были рассмотрены ранее, что влечет за собой и несовершенство подобных подходов [5].

При чем, «ни один из имеющихся подходов к оценке конкурентоспособности компании не имеет места в применения в практике анализа экономики. Это позволяет сделать вывод о том, что многоцелевого метода оценки конкурентоспособности компании в настоящее время не существует» [7].

Большая часть методов основывается на выявлении факторов, определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на определение наибольшей величины данных факторов, формирования полного списка. Затем выбранные факторы подвергаются обработке при помощи инструментов математического анализа [23].

Таким образом, большая часть математических методов заключается в сравнении схожих предприятий, изготавливающих аналогичные товары и услуги, и работающих при идентичной экономической ситуации. В то же время развитие товарно-денежных отношений большими темпами диверсифицирует компании и выпускаемые ими товары и услуги, все более

усугубляя различия в экономических условиях деятельности предприятий [16].

Итак, ключевым вектором в развитии предприятия является повышение его конкурентоспособности. На данный момент конкуренция является неотъемлемой свойственной характеристикой рыночных отношений, от которой зависит уровень рентабельности деятельности предприятия [7]. Конкурентоспособность компании – это превосходство компании над конкурентами в определенном сегменте рынка в текущее время, которое достигается без негативных последствий для окружающих, и определяется конкурентоспособностью ее ассортимента, и степенью конкурентных возможностей, определяющих способности в дальнейшей деятельности вести разработку, производство, и реализацию продукции, превосходящую по качественным характеристикам и ценовой степени аналогов. Конкурентоспособность можно оценивать в разных масштабах: от конкурентоспособности какого-либо товара до конкурентоспособности целой страны. Конкурентоспособные преимущества определяются системным влиянием множества активных факторов с различной силой внешней и внутренней среды и чем больше видов конкурентных преимуществ, тем разнообразнее эти факторы [8].

2 Оценка конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ЛИДЕР»

2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ООО «ЛИДЕР», созданное в соответствии с положениями гл. 4 части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», данное «Общество», является коммерческим предприятием, имеющей основной целью своей деятельности извлечение прибыли, и руководствуется при этом действующим законодательством Российской Федерации и Уставом Общества.

Адрес организации: г. Москва, Рязановское пос., шоссе Рязановское, д. 20 к. 1 пом. 52.

Основной вид деятельности: торговля оптовая неспециализированная.

Дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;
- торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием;
- торговля оптовая лакокрасочными материалами;
- торговля оптовая листовым стеклом.

Реализацию своей продукции предприятие осуществляет путем оптовой торговли со склада, расположенного непосредственно на производственной территории предприятия. Согласно специфике деятельности, предприятие имеет постоянных партнеров, поставщиков, и заказчиков.

К потребителям продукции можно отнести различные магазины розничной торговли, частные лица и индивидуальные предприниматели г. Москва.

Единоличным исполнительным органом является директор.

Директор без доверенности действует от имени общества, представляет

его интересы, распоряжается имуществом общества, заключает договоры, выдает доверенности, в том числе с правом передоверия, открывает в банках расчетный и другие счета, имеет право первой подписи финансовых и банковских документов, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников общества, назначает своих заместителей.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Организационная структура управления предприятием ООО «ЛИДЕР»

«Линейно-функциональная организационная структура удачно сочетает линейные подразделения, выполняющие весь объем основной хозяйственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, маркетинг, кадры).

Основные принципы деятельности организации:

- 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» [10].

Финансово-экономические показатели деятельности в ООО «ЛИДЕР» за 2019-2021 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «ЛИДЕР», тыс. руб.

Показатели	Годы			Отклонение		Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Объем товарооборота, тыс. руб.	6040350	6216212	5984355	175862	-231857	102,91	96,27
Закупочная стоимость, тыс. руб.	5673027	5950151	5792209	277124	-157942	104,88	97,35
Сумма валового дохода, тыс. руб.	367323	266061	192146	-101262	-73915	72,43	72,22
Уровень валового дохода, тыс. руб.	6,08	4,28	3,21	-1,80	-1,07	70,38	75,02
Издержки обращения, тыс. руб.	40384	37612	45607	-2772	7995	93,14	121,26
Уровень издержек обращения, тыс. руб.	0,67	0,61	0,76	-0,06	0,16	90,50	125,95
Прибыль от реализации, тыс.руб.	326939	228449	146539	-98490	-81910	69,88	64,15
Среднемесячная ЗП, тыс. руб.	22,43	23,55	24,56	1,12	1,01	104,99	104,29
Рентабельность продаж, %	6,08	4,28	3,21	-1,80	-1,07	70,38	75,02
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	326939	228449	146539	-98490	-81910	69,88	64,15
Налог на прибыль, тыс. руб.	285997	205678	128254	-80319	-19698	-16382	69,88
Прибыль чистая, тыс.руб.	261551	182759	117231	108750	-78792	-65528	69,88
Рентабельность деятельности, %	5,04	3,46	2,21	-1,58	-1,24	68,57	64,06
Среднегодовая стоимость основных фондов тыс. руб.	1388717	1479688	1362711	90971	-116977	106,55	92,09

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондоотдача, тыс. руб.	4,35	4,2	4,39	-0,15	0,19	96,55	104,52
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5634,7	5761,1	5515,5	126,4	-245,6	102,24	95,74
Среднесписочная численность персонала, чел	1072	1079	1085	7	6	100,65	100,56

Из таблицы 4 видно, что товарооборот за последние годы снизился. Темп роста в 2020 году составил 102,91%. В 2021 году произошло снижение на 3,73%%. В 2020 году себестоимость увеличились, по сравнению с предыдущим годом на 4,88%. 2020 год показал снижение себестоимости на 2,65%.

Стоимость основных фондов предприятия за 2021 год понизилась на 7,91 % и составила 1362711тыс. руб., это связано с переоценкой основных фондов.

Фондоотдача в свою очередь увеличилась в 2021 году 0,19 тыс. руб. или на 4,52 %.

Заработная плата работников растет чуть более, чем на 4 % каждый год, это обусловлено с повышением минимальной ставки заработной платы.

В компании рентабельность в 2021 году по сравнению с 2020 снизилась на 66,63%. В результате снижения доходов наблюдается снижение рентабельности с 4,28% до 3,21%.

Отрицательная динамика товарооборота поспособствовало снижению прибыли, снижению производительности труда. За счет открытия нового магазина ООО «ЛИДЕР» создало рабочие места и за три года на предприятии их увеличение составило 13 человек. За счет открытия новой торговой точки организация смогла удержать свои позиции на рынке аудио- и видеотехники и не уйти в убыток.

2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Можно выделить основных конкурентов ООО «ЛИДЕР», информация о данных организациях приведена в таблице 5.

Таблица 5 - Организации рынка розничной торговли строительными материалами

Наименование организации	Адрес местонахождения	Ассортимент товаров	Режим работы
ООО «Дельта»	г. Москва, Свердлова ул., д. 5А	Широкий перечень товаров, наибольший по количеству и выбору	09:00-21:00
ООО «Линия плюс»	г. Москва, 10-й микрорайон, 24 А, ТЦ Экспресс	Розничная торговля товарами обширного ассортимента	08:00-20:00
ООО «Сервис»	Г. Москва, ул. Путилова, д. 14	Крупная торговая компания, специализирующая на розничной продаже	09:00-20:00

Теперь оценим конкурентную среду компании ООО «ЛИДЕР».

Сравнительная характеристика конкурентов представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика конкурентов

Критерии	ООО «ЛИДЕР»	ООО «Линия плюс»	ООО «Сервис»
Имидж	Высокое качество товаров. Умение компании поддерживать деловые отношения с партнёрами и клиентами. Компания проводит рекламные компании. Дружный коллектив. Проводит политику к в области развития и обучения персонала.	Высокое качество товаров. Умение компании поддерживать деловые отношения с партнёрами и клиентами. Участвует в благотворительных акциях. Компания проводит рекламные компании.	Высокое качество товаров. Умение компании поддерживать деловые отношения с партнёрами и клиентами. Участвует в благотворительных акциях. Компания проводит рекламные компании.

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
-	-	Дружный коллектив. Проводит политику компании в области планирования карьеры и создания системы поощрений.	Дружный коллектив. Проводит политику к в области развития и обучения персонала. Проводит политику компании в области планирования карьеры и создания системы поощрений.
Ассортимент	Около 2000 наименований. Зависимость от многочисленных поставщиков товаров	Более 2500 наименований. Зависимость от многочисленных поставщиков товаров	Более 2500 наименований. Зависимость от многочисленных поставщиков товаров
Реклама	Листовки, журналы, газеты, интернет-сайт, телевидение	Листовки, журналы, газеты, билборд, телевидение.	Интернет-сайт, Листовки, журналы, газеты, телевидение.
Качество товаров	Товары собственного бренда высокого качества, от всех проданных товаров 4% возвращают. Товары партнеров также высокого качества, процент возврата 5%.	Товары партнеров высокого качества, процент возврата 5%.	Товары партнеров также высокого качества, процент возврата 4%.
Дополнительные услуги	Доставка товара до клиента. Предварительный заказ товара через интернет-сайт. Имеются бонусные карты	Доставка товара до клиента. Предварительный заказ товара через интернет-сайт.	Доставка товара до клиента. Предварительный заказ товара через интернет-сайт. Дополнительная гарантия на товар.
Местоположение	Расположен в ТЦ. Имеются места парковки. Парковка у ТЦ платная, если находишься дольше двух часов. Малая пропускная способность торговой точки.	В центре города. Расположен в ТЦ. Имеются парковочные места, стоянка бесплатная.	В центре города. Расположен в ТЦ. Парковка у ТЦ платная, если находишься дольше двух часов.
Цена	Рост цен не критичен. Средние цены по рынку. Цена снижается, если у конкурента ценник на товар ниже.	Цены завышены на товары.	Рост цен не критичен.

Наиболее интересным для конкурентного сравнения является метод взвешенной оценки (таблица 7). Для проведения конкурентного анализа нами были выбраны компании-конкуренты. Основными конкурентами являются компании ООО «Линия плюс» и ООО «Сервис».

Таблица 7 - Конкурентный анализ продукта (услуг) по 10-балльной шкале

Критерии	Удельный вес	ООО «ЛИДЕР»		ООО «Линия плюс»		ООО «Сервис»	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Имидж	0,1	8	0,8	9	0,9	10	1
Ассортимент	0,2	9	1,8	10	2	10	2
Реклама	0,15	7	1,05	10	1,5	6	0,9
Качество товаров	0,15	9	1,35	9	1,35	10	1,5
Дополнительные услуги	0,1	8	0,8	8	0,8	10	1
Местоположение	0,1	9	0,9	10	1	9	0,9
Цена	0,2	9	1,8	8	1,6	10	2
Итого:	1	59	8,5	64	9,15	65	9,3

Соответственно, компания ООО «ЛИДЕР» более конкурентоспособна.

«Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяет сравнить возможности предприятий.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов, представленных в таблице 8 (в многоугольнике в соответствии с рисунком 3, оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Накладывая один многоугольник на другой, можно выявить сильные и слабые

стороны предприятий относительно друг друга» [21]. Построим многоугольник конкурентоспособности для магазинов ООО «ЛИДЕР» (рисунок 3).

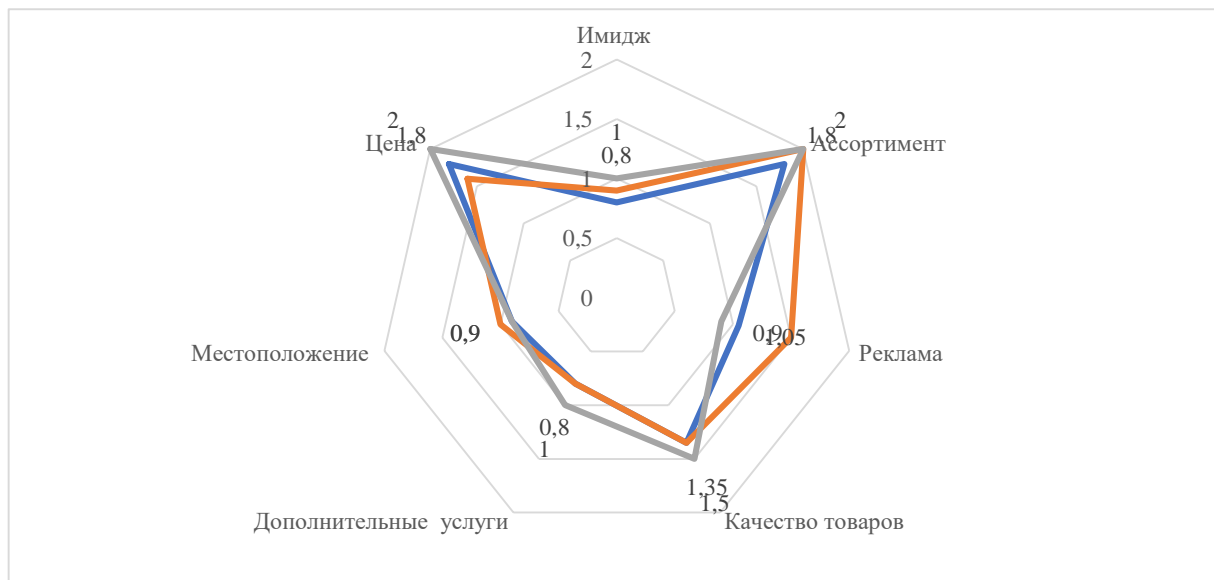


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «ЛИДЕР»

Таким образом, диаграмма показывает, что ООО «ЛИДЕР» почти по всем параметрам уступает своему основному конкуренту – ООО «Линия плюс».

Из проведенного анализа видно, что основным конкурентом ООО «ЛИДЕР» является компания «Линия плюс». Она превосходит исследуемую организацию как по объему продаж товаров и услуг, так и по доле на рынке.

Чтобы оградить компанию от действия конкурентных сил и обеспечить конкурентное преимущество в отрасли, необходимо разработать надежную стратегию для успешного противостояния конкурентным силам. Для оценки конкурентоспособности ООО «ЛИДЕР» проведем анализ с помощью метода на основе концепции М.Портера (таблица 8).

Модель пяти сил конкуренции описывает пять основных параметров, которые должны учитываться при анализе конкурентов на рынке: уровень угрозы со стороны товаров – заменителей, уровень внутри отраслевой конкуренции, угроза появления новых игроков, угроза потери текущих

клиентов, угроза нестабильности поставщиков. Оценка параметров каждой конкурентной силы проводилась по трёх балльной шкале.

Таблица 8 – Модель пяти сил конкуренции М.Портера на примере ООО «ЛИДЕР»

Параметр	Балл/ Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	3 Высокий уровень угрозы	Компания не обладает уникальным предложением на рынке. Аналоги существуют и занимают высокую долю на рынке.	Создавать уникальные условия покупки. Приложить все усилия на уведомлении потребителей о новых услугах.
Угроза со стороны внутриотраслевой конкуренции	3 Высокий уровень угрозы	Рынок компании является высоко конкурентным. Существует возможность сравнения услуг и цен на товары разных компаний. Ограничения по повышению цен присутствуют.	Производить мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность дополнительных услуг. Повышать имидж компании. Публиковать только качественную рекламу.
Угроза со стороны новых игроков	1 Низкий уровень угрозы	Появление подобных компаний маловероятно. Высокая конкуренция для новых игроков на рынке.	Производить мониторинг появления новых компаний. Укреплять отношения с потребителями при помощи различных акций и предложений.
Угроза потери текущих клиентов	3 Высокий уровень угрозы	Слабая консультация клиентов ведет к их уходу к конкурентам. Изменение бонусной системы с уменьшением комфортных условий для клиента. Неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуг.	Разработать специальные программы для постоянных покупателей. Модернизация бонусной системы. Высоко оценивать важность каждого клиента, совершать доп. продажу. Повышение качества второстепенных услуг.
Угроза нестабильности поставщиков	1 Низкий уровень угрозы	Стабильность со стороны поставщиков.	Проведение переговоров по снижению цен, изменению условий поставок. Расширение списка поставщиков.

Из данных таблицы видно, что высокий уровень угрозы приходится на два параметра, такие как: угроза со стороны товаров-заменителей, угроза со

стороны внутриотраслевой конкуренции, угроза потери текущих клиентов. Это означает, что рынок компании является высоко конкурентным и перспективным, имеет барьеры для входа, включает в себя множество аналогов с идентичными услугами. Для понижения уровня угрозы следует приложить усилия на создание уникальных дополнительных предложений, развитие бонусной системы, повышения имиджа компании, укрепление отношений с потребителями.

Для оценки конкурентоспособности ООО «ЛИДЕР» необходимо провести SWOT – анализ в виде таблицы 9, с помощью которого появится конкретное представление о ситуации в организации, который укажет в каких направлениях действовать, чтобы максимально использовать возможности и минимизировать угрозы за счет сильных и слабых сторон.

Таблица 9 – SWOT-анализ ООО «ЛИДЕР»

<p>Сильные стороны:</p> <p>1.1 продажа товаров собственного бренда;</p> <p>1.2 высокое качество товаров;</p> <p>1.3 наличие интернет-сайта</p> <p>1.4 конкурентоспособность цен</p>	<p>Слабые стороны:</p> <p>2.1 низкая рентабельность продаж и рентабельности деятельности предприятия;</p> <p>2.2 малая пропускная способность торговой точки;</p> <p>2.3 наличие бонусной карт;</p> <p>2.4 снижение товарооборота.</p>
<p>Возможности:</p> <p>3.1 расширение предоставляемых услуг;</p> <p>3.2 повышение квалификации персонала;</p> <p>3.3 увеличение скорости поставок товара в торговые точки;</p> <p>3.4 увеличение возможностей для рекламного продвижения</p>	<p>Угрозы:</p> <p>4.1 усиление требований к качеству обслуживания со стороны клиентов;</p> <p>4.2 высокая конкуренция;</p> <p>4.3 снижение платежеспособности населения;</p> <p>4.4 экономическая и политическая нестабильность в стране</p>

Формирование проблемного поля SWOT-представлено в Приложении А. С помощью данной таблицы можно увидеть, что:

- предоставлены основные направления развития ООО «ЛИДЕР»:
расширение предоставляемых услуг; разработка рекламной политики.

- найдены основные проблемы ООО «ЛИДЕР»: ухудшение условий по бонусным картам; снижение товарооборота;
- низкая рентабельность продаж и рентабельности деятельности предприятия;
- малая пропускная способность торговой точки.

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, которые возникают на каждой комбинации сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

Проведенный анализ выявил недостатки, которые снижают конкурентоспособность предприятия по сравнению с конкурентами, такие как:

- малая пропускная способность. На территории г. Москва множество компаний, реализующих подобный ассортимент для всех слоев населения;
- снижение уровня товарооборота. Необходимо сменить поставщиков для снижения затрат, ввести новый товар;
- некомфортные для клиента условия бонусных карт. Ранее бонусная система была больше ориентирована на клиента;
- необходимость контроля персонала на торговых точках для повышения качества обслуживания каждого клиента.

Рекомендации для ООО «ЛИДЕР» будут направлены на разработку мероприятий по минимизации данных недостатков.

3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ЛИДЕР»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия

«На торговом предприятии отслеживается качество поступающей и реализуемой продукции, что позволяет:

- контролировать поставщиков;
- определить какой вид продукции пользуется спросом;
- вводить новую продукцию для расширения своего ассортимента.

Качество продукции непосредственно связано с ценой» [17].

«Розничные предприятия торговли должны отслеживать «свою» позицию «средняя цена - высокое качество» для устойчивости на рынке в конкурентной борьбе, обеспечивать определенную долю рынка и держать ориентацию на конкурентоспособность товара и фирмы.

В целом торговое предприятие устанавливает такую цену, которая должна учитывать психологическое восприятие покупателей, соответствовать ценовому образу фирмы, учитывать реакцию конкурентов и другие моменты» [19].

В торговом предприятии ООО «ЛИДЕР» установлена система скидок: 2% с 10.00 до 20.00 ежедневно.

Мероприятие 1. Ретро-бонус. При применении системы скидок в ценовой политике кажется, что торговое предприятие несет «убытки». Однако оно может использовать иной путь ценообразования и даже получать дополнительную прибыль (например, применение цены - паллет, ретро - бонус).

Суть цены «ретро-бонус» заключается в том, что торговое предприятие имеет скидки (5-15%) с продукции постоянных поставщиков, хотя розничная цена для покупателей не меняется.

«Успешные методы конкурентной борьбы являются гарантией процветания предприятия в различных экономических условиях, а необходимость разработки эффективной стратегии, адекватной сложившейся ситуации при постоянно изменяющихся внешних условиях позволяют формировать товарную стратегию.

Для предприятий торговли товарная стратегия является ключевым элементом стратегического планирования, т.к. учитывает социально-экономические потребности конечных потребителей товара (населения)» [13, с. 77].

Мероприятие 2. Изменение товарной стратегии. Товарная стратегия включает в себя различные направления: стратегию инновации товара (ввод новых товаров); стратегию вариации товара (целевое изменение характеристик, дизайна, марки и т.д.); стратегию элиминации товара (вывод товара с рынка).

Товарная стратегия предприятия в условиях рынка самостоятельно им разрабатывается в рамках проведения товарной политики, которая в области ассортимента может быть направлена на:

- увеличение оборачиваемости товаров, что приведет к снижению цен;
- рост спроса за счет реализации разнообразного товарного ассортимента, что позволит привлечь еще больше покупателей;
- изменение системы скидок. Следовательно, применяя товарную стратегию, направленную на совершенствование ассортиментной политики торговое предприятие должно учитывать следующие факторы:
- текущие требования рынка;
- изменение ассортимента в соответствии ожиданиям потребителей;
- использование технических, финансовых, материальных и других возможностей предприятия.

Рассмотрим вариант стратегии инновации: ввод новых позиций: группа коллекторная нержавеющая сталь 1" на вх 2 вых 3/4" НР под евроконус с термостатическими клапанами Oventrop 1404552; группа коллекторная

нержавеющая сталь HLV 1" HP 2 вых 3/4" HP под евроконус Rehau 11102021001; группа коллекторная пластик Vario PLUS 1" BP/HP 1 вых Дн20 штуцер Q&E для трубы PEX-a 20x2,0 Uponor 1034514; Группа коллекторная латунь FHF-F 1" BP/BP 2 вых 3/4" HP под евроконус с расходомерами Danfoss 088U0522. Данные товары отсутствуют у конкурентов.

Эффективность данных мероприятий рассмотрена в следующем параграфе.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В таблице 10 рассчитаем получение дополнительной прибыли при применении ретро-бонуса.

Таблица 10 - Расчет получения дополнительной прибыли при применении ретро-бонуса

Название продукции	Количество поставок, шт	Отпускная цена поставщика, руб./шт		Розничная цена, руб./шт.	Стоимость продукции по розничной цене, руб.	Стоимость продукции по отпускной цене, тыс. руб.		Прибыль, тыс. руб.	
		Без ретро бонуса	С ретро бонусом			Без ретро бонуса	С ретро бонусом	Без ретро бонуса	С ретро бонусом
Группа коллекторная латунь FHF-set 1" BP/BP 2 вых 3/4" HP под евроконус с термостатическими клапанами Danfoss 088U0702	100	10058	9052	17099	1709,9	1005,8	905,2	704,1	804,7
Группа коллекторная латунь R553F 1" BP/BP 2 вых 3/4" HP под евроконус с расходомерами Giacomini R553FY042	100	10588	9529	17999	1799,9	1058,8	952,9	741,1	847,0

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Группа коллекторная латунь R553D 1" ВР/ВР 2 вых 3/4" НР под евроконус с термостатическими клапанами Giacomini R553EY002	100	10588	9529	17999	1799,9	1058,8	952,9	741,1	847,0
Группа коллекторная латунь FHF-F set 1" ВР/ВР 2 вых 3/4" НР с расходомерами Danfoss 088U0722	100	10764	9688	18299	1829,9	1076,4	968,8	753,5	861,1
Группа коллекторная нержавеющая сталь 1" на/г 3 вых НР Oventrop 1407153	100	11058	9952	18799	1879,9	1105,8	995,2	774,1	884,7
Итого (дополнительная прибыль)								530,6	

Следовательно, из таблицы видно, что на торговом предприятии можно принимать метод «Ретро-бонус», за счет которого ООО «ЛИДЕР» получит дополнительную прибыль в размере 530,6 тыс. руб.

При этом ООО «ЛИДЕР»» получит следующие преимущества:

- получит тесные хозяйственные связи с постоянными поставщиками;
- получит дополнительную прибыль, необходимую для функционирования своей деятельности.

Расчет дополнительной прибыли с учетом изменения ассортимента представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Расчет дополнительной прибыли с учетом изменение ассортимента

Наименование товара	Количество, ед.	Цена, руб./ед.	Стоимость, тыс. руб.
группа коллекторная нержавеющая сталь 1" на/г 2 вых 3/4" НР под евроконус с термостатическими клапанами Oventrop 1404552	30	28399	852,0

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
группа коллекторная нержавеющая сталь HLV 1" HP 2 вых 3/4" HP под евроконус Rehau 11102021001	30	29399	882,0
группа коллекторная пластик Vario PLUS 1" BP/HP 1 вых Дн20 штуцер Q&E для трубы PEX-a 20x2,0 Uponor 1034514	30	30799	924,0
Группа коллекторная латунь FHF-F 1" BP/BP 2 вых 3/4" HP под евроконус с расходомерами Danfoss 088U052	30	32599	978,0
Итого	-	-	3635,9
Расходы	-	-	2138,8
Прибыль	-	-	1497,1

Реализация новой продукции позволит получить торговому предприятию дополнительную прибыль в размере 1497,1 тыс. руб. (таблица 11).

Применение товарной стратегии, направленной на совершенствование коммерческой деятельности торгового предприятия, повысит эффективность его деятельности (таблица 12).

Таблица 12 - Расчет показателей эффективности работы торгового предприятия

Показатели	2020	2021	Ожидание 2022	Ожидание 2023	Прогноз 2023 с учетом мероприятий
Объем товарооборота, тыс. руб.	6216212	5984355	5761146	5546262	5550446
Закупочная стоимость, тыс. руб.	5950151	5792209	5638459	5488791	5490930
Сумма валового дохода, тыс. руб.	266061	192146	122687	57472	59517
Уровень валового дохода, тыс. руб.	4,28	3,21	2,13	1,04	1,07
Издержки обращения, тыс. руб.	37612	45607	55301	58066	58066
Уровень издержек обращения, тыс. руб.	0,61	0,76	0,96	1,05	1,05
Прибыль от реализации, тыс. руб.	228449	146539	67385	-594	1451
Среднемесячная ЗП, тыс. руб.	23,55	24,56	25,61	26,89	26,89
Рентабельность продаж, %	4,28	3,21	2,13	1,04	1,07

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	228449	146539	67385	-594	1451
Налог на прибыль, тыс. руб.	205678	128254	13477	-119	290
Прибыль чистая, тыс. руб.	182759	117231	53908	-475	1161
Рентабельность деятельности, %	3,46	2,21	0,96	0,98	1,05
Среднегодовая стоимость основных фондов тыс. руб.	1479688	1362711	1254982	1155769	1155769
Фондоотдача, тыс. руб.	4,2	4,39	4,59	4,80	4,80
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5761,1	5515,5	5309,81	5313,67	5059,20
Среднесписочная численность персонала, чел	1079	1085	1091	1097	1097

Анализ таблицы показывает, что в перспективе торговое предприятие будет иметь возможность достичь стабильных результатов: рентабельность продаж при принятых условиях будет постепенно расти. Чистая прибыль вырастет на 685 тыс. руб., согласно прогнозному 2023 году к ожидаемому 2023 году.

Таким образом, нами предложено два мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия:

- метод «Ретро-бонус»;
- товарная стратегия инновации.

Заключение

В данной бакалаврской работе осуществлена разработка путей повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «ЛИДЕР».

В первом разделе рассмотрены теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия. По результатам проведенного исследования можно ряд выводов:

- под конкурентоспособностью организации понимают способность организации создавать превосходство над конкурентами для достижения поставленных целей;
- существует значительное количество методов повышения конкурентоспособности предприятия, которые могут быть реализованы в виде реализации отдельных мероприятий либо комплексе мероприятий, определенных в форме конкурентной стратегии предприятия.

Во втором разделе проведен анализ конкурентоспособности ООО «ЛИДЕР», по результатам которого можно сделать ряд выводов:

- анализ экономических показателей предприятия выявил тенденцию роста большинства технико-экономических показателей деятельности предприятия, что говорит о повышении эффективности его деятельности;
- высокий уровень угрозы приходится на два параметра, такие как: угроза со стороны товаров-заменителей, угроза со стороны внутриотраслевой конкуренции, угроза потери текущих клиентов. Это означает, что рынок компании является высоко конкурентным и перспективным, имеет барьеры для входа, включает в себя множество аналогов с идентичными услугами. Для понижения уровня угрозы следует приложить усилия на создание уникальных дополнительных предложений, развитие бонусной системы, повышения имиджа компании, укрепление отношений с потребителями;

- основными конкурентами являются компании «Линия плюс» и ООО «Сервис». Проведенный анализ показал, что ООО «ЛИДЕР» почти по всем параметрам уступает своему основному конкуренту – АО «Линия плюс».

Проведенный анализ выявил недостатки, которые снижают конкурентоспособность предприятия по сравнению с конкурентами, такие как:

- малая пропускная способность. На территории г. Москва множество компаний, реализующих подобный ассортимент для всех слоев населения;
- снижение уровня товарооборота. Необходимо сменить поставщиков для снижения затрат, ввести новый товар;
- некомфортные для клиента условия бонусных карт. Ранее бонусная система была больше ориентирована на клиента;
- необходимость контроля персонала на торговых точках для повышения качества обслуживания каждого клиента.

Рекомендации для ООО «ЛИДЕР» будут направлены на разработку мероприятий по минимизации данных недостатков.

Третий раздел работы содержит предложения по повышению конкурентоспособности ООО «ЛИДЕР».

Было предложено два мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия:

- метод «Ретро-бонус»;
- товарная стратегия инновации.

Уровень торгового обслуживания покупателей в магазинах достаточно высок в современных условиях рыночных отношений. Это с положительной стороны характеризует торговую деятельность магазина, а также торговое обслуживание, предоставляемое покупателям.

Предлагаем на торговом предприятии можно принимать метод «Ретро-бонус», за счет которого ООО «ЛИДЕР» получит дополнительную прибыль в

размере 530,6 тыс. руб. Суть цены «ретро-бонус» заключается в том, что торговое предприятие имеет скидки (5-15%) с продукции постоянных поставщиков, хотя розничная цена для покупателей не меняется.

Также предлагаем применить в ООО «ЛИДЕР» вариант стратегии инновации: ввод новых позиций, которые отсутствуют у конкурентов.

Реализация новой продукции позволит получить торговому предприятию дополнительную прибыль в размере 1497,1 тыс. руб.

Выдвинутые решения предложены для реализации руководству в качестве инструмента для повышения конкурентоспособности предприятия.

Анализ показателей эффективности коммерческой деятельности предприятия после внедрения мероприятий свидетельствует о рентабельности деятельности предприятия, что объясняется увеличением всех рассматриваемых показателей.

Список используемой литературы

1. Азоев Г.Л. Анализ деятельности конкурентов. Учебное пособие.- М.:ГАУ, 2018.-75 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.:ЦЭИМ,2019.-207 с.
3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / под ред.Губиной О.В. – М.: Форум, 2018. – 340 с.
4. Архипов А., Большаков А. Экономика. – М.: Проспект, 2019. – 840с.
5. Афанасьев М.П. Маркетинг. Стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2020-120 с.
6. Баркан Д.И. Управление фирмой в условиях рынка: Маркетинг - ключ к успеху. – М.: Аквилон, 2019. – 252 с.
7. Борисов Е.Ф. Экономика. – М.: Юрайт, 2018. – 400с.
8. Гаврилова А.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие/А.В.Гаврилова – М.: КноРус, 2018. – 432 с.
9. Гражданкина Е.В. Микроэкономика. Краткий курс. – М.:Окей-книга, 2017 – 128 с.
10. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2021) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.
11. Грязнова А., Юданов А. Микроэкономика. Практический подход. М.: Кнорус, 2019 – 258 с.
12. Ермоленко О. А., Никонец О. Е. Проблемы конкуренции в современных условиях России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2020. – № 11. – С. 121–125.
13. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Микроэкономика. - М.: Кнорус, 2018. – 280 с.

14. Ключня В.Л., Сильванович В.И. Международный менеджмент: учеб.пособие / В.Л. Ключня, В.И. Сильванович. - Гродно: ГрГУ, 2018. - 184 с.
15. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: учеб.пособие. - СПб.: Любавич, 2017. - 284 с.
16. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.
17. Котельникова Е.А. Конспект лекций. Экономика фирмы. – М.: Научная книга, 2019 – 251 с.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.:Вильямс, 2020. – 1200 с.
19. Липсиц И.В. Экономика. – М.: Кнорус, 2018. – 312 с.
20. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие/И.М. Лифиц. – М.: Юрайт. – 2018. – 448 с.
21. Максимова В.Ф. Микроэкономика. – М.: Синергия, 2019 – 496 с.
22. Маховикова Г.А. Микроэкономика. – М.: Юрайт, 2020. – 272 с.
23. Мэнкью Н., Тейлор М. Микроэкономика. – СПб.: Питер, 2018. – 544 с.
24. Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / А.И. Панов. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/8582>
25. Пименов, П. А. Конкурентные преимущества и управление рисками [Текст]/ П.А. Пименов // Актуальные вопросы развития экономики. – 2018. - №9.– С. 466-472.
26. Поляничкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. 2020. - №3. – С.18-28.
27. Пострелова, А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия [Текст]/ А.В. Пострелова // Молодой ученый. – 2018. – №. 53. – С. 398-402.
28. Рахманина, И. А. Оптимизация закупочной деятельности как способ достижения конкурентного преимущества [Текст] / И.А. Рахманина //

Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. – №1 – С.73-77.

29. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., испр. – Минск : РИПО, 2018. – 374 с.

30. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] / А.А. Томпсон. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/12862>

31. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Текст] / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – Москва : Юнити – Дана, 2021. – 296 с.

32. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / А.Н. Фомичев. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/24817>

33. Daum J.H. A Model for Performance Management and Controlling in the 21 st Century // Controlling Finance. 2020. July

34. Digital Intelligence Index70Endnotes1 Words of an Unprecedented Year, Oxford Languages, Oxford University Press 2020, accessed November 29, 2020, <https://languages.oup.com/word-of-the-year/2020/>.

35. Farnham P.G. Economics for managers (Global edition). — Essex: Pearson Education, 2018. — 553 с.

36. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: HBS Press, 2018. 312 p.

37. Muralidharan, Raman. A framework for designing strategy content controls // International Journal of Productivity and Performance Management journal. — 2020. — Vol. 53, no. 7. — P. 590—601.

Приложение А

Формирование проблемного поля в рамках SWOT-анализа

Таблица А.1– Формирование проблемного поля в рамках SWOT-анализа

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		Продажа товаров собственного бренда	Высокое качество товаров	Наличие интернет сайта	конкурентоспособность цен	Низкая рентабельность продаж и рентабельности деятельности предприятия;	Малая проходимость торговой точки	Наличие бонусной карты	Снижение товарооборота
Возможности	Расширение предоставляемых услуг	Разработка новых дополнительных услуг				Тестирование персонала по нововведениям	Обновление рекламной кампании, использование социальных сетей для рекламы	Модернизация условий по бонусным картам	Продвижение интернет-магазина
	Повышение квалификации персонала	Обучение по повышению квалификации персонала по работе с клиентами, проведение периодического тестирования персонала				Продвижение интернет-магазина			Оптимизация работы отдела логистики
	Увеличение скорости поставок товара в торговые точки	Поиск новых каналов поставок			Взаимовыгодное сотрудничество с компаниями-партнерами				
	Увеличение возможностей для рекламного продвижения								
Угрозы	Усиление требований к качеству обслуживания со стороны клиентов	Обучение по повышению квалификации персонала по работе с клиентами, проведение периодического тестирования персонала			Обновление системы контроля персонала по работе с клиентами		Модернизация условий по бонусным картам		
	Высокая конкуренция								
	Снижение платежеспособности компании	Поддержание и улучшение финансового положения организации		Увеличение объема продаж		Продвижение интернет-магазина			
	Экономическая и политическая нестабильность в стране	Разработка законодательных инициатив, направленных на совершенствование правовой базы розничной торговли				Постоянный контроль экономической и политической ситуации в стране			