

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Управление инновациями и маркетинг
(наименование кафедры полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление малым бизнесом
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Разработка рекомендаций по совершенствованию
конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М.

Студентка

С.В. Токарева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Чумаков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультанты

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой: Д.В. Антипов д.т.н., доцент

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

(личная подпись)

« 30 » января 20 17 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Управление инновациями и маркетинг
(наименование кафедры полностью)

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой Д.В. Антипов д.т.н., доцент

_____ (подпись) _____ (И.О. Фамилия)
« 30 » января 20 17 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Токарева Светлана Владимировна

1. Тема Разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М.
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы _____
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе
Материалы с преддипломной практики, учебники, научные журналы и статьи, справочные данные сети Internet сайтов.
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов)
 - Теоретические основы разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности предприятия: конкуренция, конкурентная среда предприятия: понятие и сущность; методы оценки конкурентоспособности; конкурентные стратегии предприятия; цели, задачи, этапы разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия.
 - Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия на примере ИП Чурсин А.М. Маркетинговый анализ эффективности коммерческой деятельности предприятия и его конкурентоспособности.
 - Рекомендации и предложения по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М.
5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала
Схемы, графики, таблицы
6. Консультанты по разделам _____
7. Дата выдачи задания « 25 » 11 _____ 20 16 г.

Заказчик (указывается должность,
место работы, ученая степень, ученое
звание)

_____ (подпись)

Л.Л. Чумаков
(И.О. Фамилия)

Руководитель выпускной
квалификационной работы

_____ (подпись)

Л.Л. Чумаков
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

С.В. Токарева
(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Управление инновациями и маркетинг
(наименование кафедры полностью)

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой Д.В. Антипов д.т.н., доцент

(подпись) (И.О. Фамилия)
« 30 » января 20 17 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
Выполнения бакалаврской работы

Студентки Токаревой Светланы Владимировны
по теме Разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности
торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М.

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Выбор и согласование темы ВКР	15.11.2016			
Задание на выполнение ВКР	21.11.2016			
Размещение 1 главы ВКР	25.11.2016			
Размещение 2 главы ВКР	30.11.2016			
Размещение 3 главы ВКР	06.12.2016			
Размещение первой версии ВКР	15.12.2016			
Размещение ВКР с внесенными изменениями по результатам предзащиты	26.12.2016			
Итоговый вариант ВКР	09.01.2017			

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Л.Л. Чумаков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

С.В. Токарева

(И.О.Фамилия)

Аннотация

Выпускная квалификационная бакалаврская работа по теме «Разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М.» содержит 54 страниц текстового документа, 1 приложение, 23 использованных источников.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СТРАТЕГИЯ, ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, АНАЛИЗ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объектом исследования является конкурентоспособность торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес», г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Первостроителей, 21.

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия для обеспечения эффективной финансовой-хозяйственной деятельности и успешного развития предприятия в рамках сложившейся конкурентной среды.

В работе рассмотрены теоретические основы по вопросам конкуренции и разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия, проведен анализ конкурентоспособности торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».

В итоге были разработаны рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности анализируемого торгового предприятия.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические основы разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия.....	9
1.1 Конкуренция. Виды конкуренции.....	9
1.2 Конкурентная среда предприятия: понятие и сущность.....	12
1.3 Конкурентоспособность торгового предприятия. Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия.....	13
1.4 Конкурентные стратегии предприятия.....	19
1.5 Цели, задачи, этапы разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия.....	23
2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».....	25
2.1 Общая характеристика ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».....	25
2.2 Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия на примере ИП Чурсин А.М.....	27
2.2.1 Анализ динамики объемов реализации товаров.....	27
2.2.2 Анализ структуры затрат ИП Чурсин А.М.....	29
2.2.3 Анализ эффективности использования оборотных средств предприятия на примере ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».....	31
2.2.4 Анализ рентабельности ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»..	33
2.3 Маркетинговый анализ эффективности коммерческой деятельности предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».....	37
2.3.1 Анализ ассортимента и структуры реализации товаров.....	37
2.3.2 Анализ товарной и ценовой политики торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».....	39
2.3.3 Анализ сбытовой политики торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».....	40
2.3.4 Анализ эффективности рекламной деятельности торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».....	41

2.3.5 Анализ конкурентных преимуществ и слабых сторон ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».....	41
3 Разработка рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».....	44
Заключение.....	49
Список использованных источников (литературы).....	51
Приложение А.....	53

Введение

В условиях рыночной экономики особое значение приобретает управление конкурентоспособностью предприятия.

Торговое предприятие занимается деятельностью, связанной с куплей-продажей товаров и оказанием услуг покупателям. В эту сферу вовлечено практически все население страны, выступая в роли продавца или покупателя.

В последнее десятилетие отрасль торговли в нашей стране развивалась активными темпами, как следствие конкуренция многократно усилилась.

В этих условиях успех предприятия напрямую зависит от достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, которые смогут обеспечить его устойчивое положение на рынке.

Поддержание на постоянной основе высокого уровня конкурентоспособности способно решить важную стратегическую задачу, связанную с обеспечением устойчивого высокого уровня прибыльности. Однако, вместе с тем, неустойчивое экономическое состояние предприятия может значительно затруднить решение проблемы конкурентоспособности, поскольку поддержание необходимого уровня конкурентоспособности и экономической устойчивости предприятия требует полного использования многочисленных внутренних и внешних ресурсов. Практическое решение этих вопросов должно опираться на всесторонние научные исследования и разработки.

Это обуславливает необходимость решения актуальной проблемы, связанной с обеспечением высокого уровня конкурентоспособности торговых компаний.

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия на примере Индивидуального предпринимателя Чурсина Анатолия Михайловича (в дальнейшем ИП Чурсин А.М.) зоомагазин «Котопес».

Исходя из цели, задачами работы являются:

- изучение теоретических аспектов конкурентоспособности, ее составляющие и методы, с помощью которых необходимо оценивать конкурентоспособность предприятия;

- анализ конкурентоспособности ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»;

- разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности предприятия на примере ИП Чурсин А.М..

ИП Чурсин А.М. - это коммерческая организация, основным видом деятельности которой является розничная торговля кормами для домашних животных и зоотоварами .

Предметом исследования является конкурентоспособность, финансово-хозяйственная деятельность предприятия, а так же его внутренняя и внешняя среда.

Научной и методической основой бакалаврской работы послужили работы отечественных и зарубежных ученых в области экономики, менеджмента и маркетинга.

В рамках системного подхода к исследованию были применены методы анализа и синтеза, группировки, сравнения и формализации. В практической части использовались эмпирические методы, позволяющие исследовать практику и ее результаты, такие как, наблюдение, качественное сравнение, точное измерение, расчетно-аналитические методы, методы структурно-динамического анализа и моделирования.

1 Теоретические основы разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия

1.1 Конкуренция. Виды конкуренции

Важнейшим элементом рынка, играющим решающую роль в повышении качества продукции, работ, услуг, снижении производственных затрат, освоении в производстве технических новинок и открытий является конкуренция.

Конкуренция – это соперничество между участниками рынка.

Роль конкуренции заключается в том, что она способствует установлению на рынке определенного порядка, гарантирующего производство достаточного количества качественных и продаваемых по равновесной цене благ. [1 стр. 135]

Существует различные типы конкуренции:

- а) совершенная конкуренция – чистая конкуренция;
 - внутриотраслевая, между производителями одной отрасли, однородной продукции;
 - межотраслевая, между производителями разных товаров;
- б) несовершенная конкуренция:
 - монополистическая конкуренция;
 - олигополия;
 - чистая монополия.

Торговые предприятия, в большинстве своем, существуют сегодня в условиях монополистической и чистой конкуренции.

Основными чертами совершенной конкуренции является:

- на рынке большое количество покупателей и продавцов, каждый занимает относительно малую долю рынка конкретного товара;
- схожая, стандартизированная продукция, товары однородны в отношении потребностей покупателей и, соответственно, продавцов;
- свободный доступ к рынкам новых продавцов и возможность такого же свободного выхода из них, вход и выход из отраслей абсолютно свободен;

- наличие полной и доступной информированности участников обмена о ценах и об их изменениях, о продавцах и покупателях; экономические субъекты располагают одинаковым объемом информации о рынке.

Свободная конкуренция способствует наиболее рациональному и эффективному развитию экономики, постоянному усовершенствованию техники и организации управления. Чистая конкуренция стимулирует предприятия к снижению издержек производства, повышению качества товаров и услуг, расширению ассортимента, способствует внедрению научно-технических достижений в производство, улучшению торгового и послеторгового обслуживания покупателей.

Свободная конкуренция встречается в таких отраслях, как сельское хозяйство, однако в чистом виде свободной конкуренции не бывает.

Монополистическая конкуренция, относится к несовершенной. При монополистической конкуренции складывается такая рыночная ситуация, когда многочисленные продавцы продают схожие товары, стремясь придать им реальные или мнимые уникальные качества.

Это наиболее распространенный тип рынка, максимально близкий к совершенной конкуренции.

Основные характеристики монополистической конкуренции:

- на рынке относительно большое число некрупных фирм;
- фирмы производят разнообразную продукцию, продукт каждой фирмы в чем-то специфичен, потребитель легко может найти товары-заменители и переключить свой спрос на них;
- сохраняются возможности относительно легкого вступления в отрасль новых производителей.

Главное оружие монополистической конкуренции – неценовая конкуренция, особое значение в ней приобретает реклама.

Монополистическая конкуренция помогает покупателю наиболее полно удовлетворить потребности, а так же активизирует производство и торговлю. Чаще всего в условиях монополистической конкуренции существуют такие

отрасли, как розничная торговля, производство одежды и обуви, аптеки, рестораны.

Олигополия так же как и монополистическая конкуренция относится к несовершенной, это рынок, на котором доминируют несколько крупных фирм, т.е. несколько продавцов обслуживают множество покупателей.

Характерной особенностью олигополистической конкуренции является взаимосвязь фирм. Любой из олигополистов находится под существенным воздействием поведения остальных фирм и вынужден учитывать эту зависимость.

При олигополистической конкуренции возможна как ценовая, так и неценовая борьба, но ценовые методы соперничества обычно оказываются менее эффективными. Наиболее эффективными и часто используемыми методами конкуренции в данной ситуации являются неценовые методы – от рекламы до экономического шпионажа.

Вступление в олигополистический рынок затруднено по причине необходимости значительных капитальных вложений для создания предприятия, способного противостоять фирмам, уже контролирующим рынок.

При олигополистической конкуренции предприятие может контролировать два основных параметра своей деятельности - объем выпуска продукции или оказания услуг и цену, ему выгодно меньше производить и в большей степени завязать цену.

Примерами отраслей с олигополистической конкуренцией являются, производство стали, автомобилей, сельхозмашин, инвентаря и др.

Высшей ступенью несовершенной конкуренции является чистая монополия, когда вся отрасль состоит из одной фирмы. В масштабе страны такая ситуация крайне редка, но вполне реальна в масштабе небольшого города, области или района. Это может быть одна железная дорога, единственный аэропорт, одна электростанция и т.д.

Высшей формой несовершенной конкуренции является монополия, когда на рынке имеется лишь один покупатель.

Цель монополии – получение сверхприбыли посредством контроля над объемом производства и ценой.

Основные характеристики чистой монополии:

- единственный продавец-производитель;
- отсутствует товарная дифференциация и товары-заменители;
- продавец осуществляет практически полный контроль над ценами;
- условия вхождения в отрасль новых предприятий крайне затруднены.

Различают два типа монополий, естественную и искусственную.

В результате концентрации производства и капитала, что является главной причиной возникновения монополий, могут возникнуть разные организационные формы монополий: картель, синдикат, трест, концерн и др.

Деятельность монополий носит антиобщественный характер, поэтому одной из важнейших функций государства является защита свободной конкуренции и ограничение деятельности монополий. Государство ведет антимонопольную политику и принимает соответствующие законы.

Антимонопольное законодательство представляет собой закрепленные в правовом порядке основополагающие правила деятельности участников хозяйственного оборота, органов управления на рынке и государственной власти.

1.2 Конкурентная среда предприятия: понятие и сущность

Тип конкуренции, в условиях которой предприятие осуществляет свою деятельность, является одним из факторов, определяющих его конкурентную среду.

В 1947 году Вальтер Ойкен в Германии дал следующее определение понятию конкурентной среды. «Конкурентная среда - это конкурентный порядок на основе законодательно закрепленных норм и правил хозяйствования, изменяющиеся под воздействием оперативного мониторинга результатов реализации установленных целей».

По мнению Усик Н. И. «конкурентная среда - это институциональные условия координации деятельности субъектов рынков».

Из этих определений конкурентной среды следует, что понятие «конкурентная среда» основывается на географически определенной территории, которая имеет развитую инфраструктуру, унифицированные инструменты бюджетно-налоговой, кредитно-денежной политики и соответствующие институты.

На основе изученного материала, можно сформулировать определение понятия конкурентной среды. Конкурентная среда – это совокупность рыночных сил и внешних факторов, влияющих на функционирование хозяйствующих субъектов в рамках отдельного региона.

Сущность конкурентной среды заключается в обеспечении механизма конкуренции.

1.3 Конкурентоспособность торгового предприятия. Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия

Конкурентоспособность - это очень важный критерий, характеризующий возможность предприятия существовать на рынке.

Наиболее подходящей формулировкой конкурентоспособности для торгового предприятия считаю предложенную Жилиной Е.В., которая может быть применена к любому торговому предприятию: «Конкурентоспособность розничных торговых сетей — это эффективность финансово-хозяйственной и маркетинговой деятельности предприятия на определенном сегменте рынка и в определенный момент времени, при условиях непрерывного внедрения инновационных разработок, формирования лояльности потребителей и накопления конкурентных преимуществ, которые позволяют достичь превосходства над конкурентами без ущерба для окружающих.»[6 стр.119]

Конкурентоспособность предприятия розничной торговли в значительной степени определяется так же способностью его внутренней среды реагировать на изменения внешней.

Внешние факторы, влияют на конкурентоспособность косвенно, так как предприятие не может ими управлять, к ним относятся:

- экономические факторы - тенденции изменения внешнеэкономических связей государства, среднегодовой темп инфляции, структура распределения доходов населения, уровень развития финансовой системы страны;
- социально-демографические факторы - структура населения страны по возрасту, полу, составу семьи, занятости, доходам и т.д., продолжительность жизни, уровень миграции населения;
- правовые факторы – наличие федеральных правовых актов по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг и т.д.;
- природно- климатические факторы – оценка основных природных ресурсов страны, характеристика климатических зон страны, дефицитность отдельных видов природных ресурсов по регионам страны, степень использования вторичных ресурсов;
- научно- технические факторы – удельный вес изобретений, патентов страны в фонде мирового сообщества, фондовооруженность труда ученых, уровень компьютеризации страны;
- культурные факторы – средний уровень образования населения, обеспеченность населения объектами культуры, отношение людей к окружающему миру.

К внутренним факторам, оказывающим, непосредственное влияние на конкурентоспособность предприятия относятся:

- технологические факторы – уровень технологической подготовки производства, качество разработки технологических процессов;
- производственные факторы - высокое качество производства, оптимальное использование производственных мощностей, доступ к необходимым поставщикам и высококвалифицированным кадрам, высокая производительность труда, необходимая производственная гибкость;

- маркетинговые факторы - хорошо подготовленный торговый персонал, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкий ассортимент, привлекательная упаковка, развитая сеть дистрибьюторов и дилеров, эффективный сбыт;

- управленческие факторы - высокий профессиональный уровень, нацеленность на качество, умение быстро реагировать на изменения во внешней среде, наличие управленческого опыта;

- экологические факторы – соответствие требованиям экологической безопасности;

- информационные факторы – уровень организации информационных потоков на предприятии;

- факторы восприятия – степень доверия потребителя к производителю продукции.

Оценка конкурентоспособности предприятия имеет важное значение при разработке рекомендаций по укреплению позиций предприятия на определенном сегменте рынка, а также при выборе партнера для организации совместного бизнеса или привлечении средств инвесторов для развития предприятия.

Существуют следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия: матричный метод – основанный на оценке конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара или услуги; метод, базирующийся на теории конкурентоспособности товара, в качестве показателя, оценивающего конкурентоспособность товара или услуги используют соотношение характеристик цены и качества; методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

Наиболее полную оценку конкурентоспособности предприятия дают методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории более конкурентоспособными являются предприятия, которые наилучшим образом организовали производство, сбыт товаров и эффективное управление финансовыми ресурсами.[3 стр.157]

На базе этой теории конкурентоспособность оценивается по показателям эффективности производственной, сбытовой и финансовой деятельности.

Для торгового предприятия к основным показателям эффективности деятельности можно отнести:

- динамика реализации товаров;
- зарплатоотдача – отношение объема реализованных товаров к затратам на оплату труда;
- коэффициент эффективности рекламы и стимулирования сбыта – отношение затрат на рекламу и стимулирование сбыта к приросту прибыли от реализации;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств, характеризующий эффективность их использования;
- рентабельность продаж по валовой и чистой прибыли;
- рентабельность активов предприятия;
- коэффициент автономии, который определяется, как отношение собственных средств к общей сумме источников;
- коэффициент платежеспособности – отношение собственного капитала к общим обязательствам.

Для объективной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо провести анализ эффективности финансовой деятельности в динамике.

Анализ конкурентных преимуществ и недостатков, существующих трудностей и проблем в работе предприятия, а так же возможностей и угроз внешней среды можно проводить с помощью SWOT и TOWS анализов. [4 стр.157]

SWOT – количественный анализ, TOWS – качественный.

Значение аббревиатур в обоих случаях имеет одинаковый перевод:

S (strengths) – сильные стороны. Качество, конкурентные цены, ноу-хау в технологиях, ассортимент, модный дизайн, хороший сервис, экологичность, престижность, конкурентные цены и т.д.;

W (weaknesses) – слабые стороны;

O (opportunities) – возможности. Расширение сбыта, усиление конкурентоспособности товара, увеличение спроса, снижение затрат, выход на новые рынки, внедрение инноваций и т.д.;

T (threats) – угрозы. Сокращение спроса, рост цен на энерго и теплоносители, появление сильных конкурентов и т.д.

Для проведения TOWS анализа вся область деятельности предприятия разбивается на четыре квадрата, по принадлежности к буквенным аббревиатурам в соответствии с рисунком 1.[4 стр.158]

Возможности O	Сила S
Угрозы T	Слабость W
Внешние	Внутренние

Рисунок 1. TOWS-матрица [4 стр.158]

Все наиболее существенные факторы воздействия на предприятия должны быть подвергнуты анализу.

При SWOT-анализе анализируемые факторы подвергаются количественной оценке. При этом, учитывая, что влияние отдельных факторов неравнозначно, проводят взвешенную оценку. Пример приведен в таблице 1.[4 стр.158]

Таблица 1 - Оценка привлекательности рынка (внешние факторы)

Факторы привлекательности рынка	Важность фактора, %	Оценка для предприятия (от 1 до 10 баллов)	Внешняя оценка, балл
Давление со стороны конкурентов	25	5	125
Норма прибыли	30	7	210
Ценовой уровень на рынке	30	6	180
Темпы роста рынка	15	4	60
Всего	100		575

По аналогии заполняется таблица влияния внутренних факторов. Пример приведен в таблице 2.[4 стр.158]

Таблица 2 – Оценка внутренних факторов предприятия [4 стр. 159]

Факторы привлекательности рынка	Важность фактора, %	Оценка для предприятия (от 1 до 10 баллов)	Внешняя оценка, балл
Себестоимость товара	40	6	1240
Относительная доля рынка	20	8	160
Развитость дистрибьюторской сети	30	7	210
Известность марки	10	3	30
Всего	100		640

Оценку состояния каждого из рассматриваемых факторов можно получить на основе собственного анализа и экспертной оценки.

После оценки возможностей, угроз, сильных и слабых сторон предприятия необходимо построить SWOT-матрицу, где по горизонтальной оси откладывается значение внутренних факторов, а по вертикали – факторов привлекательности рынка, рисунок 2. [4 стр. 159]

Привлекательность рынка

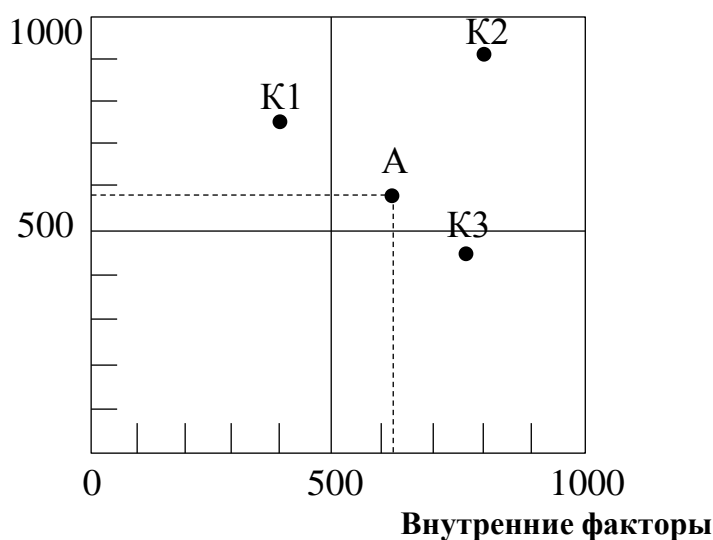


Рисунок 2. SWOT-матрица [4 стр.159]

A – позиция анализируемого предприятия; K1, K2, K3 – позиции конкурентов.

В рамках SWOT и TOWS анализов для розничного торгового предприятия можно предложить оценку следующих внутренних факторов.

Факторы, связанные с пространственными характеристиками торгового предприятия: удобство территориального расположения торгового предприятия (возможность пешей доступности, наличие парковки, наличие транспортных развязок вблизи предприятия)

Конкурентоспособность предлагаемого товарного ассортимента: полнота ассортимента, который нужен клиенту; соответствие товара по качеству требованиям и ожиданиям клиента; новизна ассортимента (наличие новинок), мерчандайзинг.

Имидж торгового предприятия: известность торгового предприятия в регионе, привлекательность внешнего оформления предприятия розничной торговли.

Ценовая политика: уровень цен, наличие и сроки отсрочек платежа, скидки (наличие, продуманность, прозрачность, размеры).

Сервис: удобство системы приема рекламаций, практика замены или возврата товара, профессионализм контактной группы

Реклама и продвижение: активность в рекламе, качество рекламы, активность продаж.

Внутренние процессы: качество руководства, качество персонала, наличие стратегии, четких целей и планов развития, активность и качество обучения персонала, система стимулирования и уровень оплаты, текучесть персонала

Таким образом, для определения позиций торгового предприятия необходимо провести ряд маркетинговых исследований и составить индивидуальную матрицу анализа конкурентоспособности торгового предприятия.

1.4 Конкурентные стратегии предприятия

Для достижения предприятием устойчивой и выгодной позиции на рынке, ему необходима конкурентная стратегия, которая позволит ему, за счет укрепления своих конкурентных преимуществ перед соперниками,

противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Конкурентная стратегия – это формулировка того, как будет предприятие вести конкурентную борьбу, каковы будут его цели и с помощью каких средств и действий они будут достигнуты.

В своих трудах М.Портер представил свой подход к формулированию конкурентной стратегии, ставший стандартом в данной области.

Ключевые аспекты разработки конкурентной стратегии М.Портер проиллюстрировал в виде «Колеса конкурентной стратегии» рисунок 3.



Рисунок 3. Колесо конкурентной стратегии М.Портера [2 стр.27]

Осью колеса являются цели фирмы, то есть общее определение ее конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задач. Спицы колеса — ключевые направления деловой политики фирмы, с помощью которых она стремится реализовать свои цели. Под каждым пунктом

схемы должно быть сформулировано краткое определение ключевых моментов деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельности компании. В зависимости от характера бизнеса формулировки ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее специфичны; будучи сформулированными, они составляют концепцию стратегии, которая может применяться в качестве руководства, определяющего все поведение фирмы. Как и в колесе, спицы (методы) должны исходить из центра (целей) и быть связанными друг с другом, иначе колесо не будет катиться.[2 стр.28]

При формулировании конкурентной стратегии, должны быть рассмотрены ключевые факторы, определяющие пределы возможностей успешных компаний, что наглядно проиллюстрировано на рисунок 4.



Рисунок 4. Контекст формулирования конкурентной стратегии. [2 стр.28]

Преимущества и слабости компании заключаются в структуре ее активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом состоянии, узнаваемости брендов и т. д.

Индивидуальные ценности организации представляют собой мотивации и запросы топ-менеджеров и других работников, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии. Преимущества и слабости в сочетании с индивидуальными ценностями определяют внутренние (по отношению к компании) ограничения, накладываемые на возможности выбора успешно реализуемой стратегии.[2 стр.28]

Внешние ограничения компании определяются ее отраслью и более широким окружением. Возможности и угрозы, существующие в отрасли, характеризуют конкурентную среду, свойственные ей риски и потенциальные выгоды. Социальные ожидания отражают влияние на компанию таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и многое другое. Эти четыре элемента должны обязательно учитываться при разработке реалистичной и легко осуществимой совокупности целей и средств.[2 стр.29]

Ранее считалось, что для успешной конкурентной борьбы предприятие должно выбрать одну из трех основных стратегий и полностью на ней сконцентрироваться.

Майкл Портер выделяет три вида родовых конкурентных стратегий:

- лидерство по издержкам, а точнее их минимизации;
- дифференциация, предложение рынку уникального продукта, отличающегося от других товаров и услуг качеством, спецификой и т.д.;
- фокусирование, достижение господствующей позиции в определенной нише рынка.

Однако в более поздних своих трудах М.Портер сделал иные выводы. По его мнению, сегодня рыночные изменения происходят быстрее, и концентрации на одном стратегическом фронте конкурентной борьбы уже не достаточно. В таких условиях компании должны конкурировать сразу по всем фронтам.

1.5 Цели, задачи, этапы разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия.

Сегодня для предприятий, работающих в условиях чистой, монополистической и олигополистической конкуренции, особо остро стоит вопрос удержания своих позиций, их укрепления и возможно завоевания новых отраслевых высот.

Достижение поставленных целей сегодня уже не возможно без четко выверенной, основанной на актуальных данных, конкурентной стратегии.

Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия очень быстро меняются, что делает необходимой, проведение работы по осуществлению ревизионных действий по отношению уже существующей конкурентной стратегии и разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

Цель разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия – повышение конкурентоспособности, укрепление отраслевых позиций и определение перспектив.

Задачами данного мероприятия, является проведение комплексного анализа конкурентной среды, анализ финансового состояния предприятия. Выявление сильных и слабых сторон торгового предприятия, определение возможностей и угроз.

Этапы разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия:

- а) изучение актуального теоретического материала по вопросам конкуренции предприятий;
- б) анализ конкурентной среды предприятия;
- в) проведение анализа финансовой деятельности предприятия;

г) проведение маркетинговых исследований и определение на их основании сильных и слабых сторон предприятия, а так же его возможностей и возможных угроз;

д) анализ существующей конкурентной стратегии предприятия;

ж) разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентной стратегии предприятия;

и) представление разработок руководителю предприятия.

2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

2.1 Общая характеристика ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

ИП Чурсин А.М. зарегистрирован по адресу: 681000, Хабаровский край, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Мира 10 кв. 13.

Основным видом деятельности ИП Чурсин А.М. является: «Торговля розничная домашними животными и кормами для домашних животных в специализированных магазинах», а именно продажа зоотоваров через розничные магазины «Котопес», расположенные по адресу: 681000, Хабаровский край, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Первостроителей, 21.; 680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, Амурский бульвар; 680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Серышева.

Предприятие осуществляет свою деятельность в условиях смешенной монополистической и чистой конкуренции, которая является характерной для розничной торговли.

Зоомагазин «Котопес» ИП Чурсин А.М., расположенный по адресу: г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Первостроителей, 21, является одним из первых зоомагазинов г. Комсомольска-на-Амуре, история его работы началась более 25 лет назад. Менялись собственники, совершенствовалась модель управления, расширялся ассортимент, магазин менялся в угоду новым тенденциям. В последние 10 лет в городе активно стали открываться другие зоомагазины, точки по продаже зоотоваров на рынках, а также в продовольственных магазинах и гипермаркетах стали выделять полочное пространство для продажи кормов для животных и гигиенических наполнителей. Столь бурное развитие конкурентной среды не могло не отразиться на деятельности зоомагазина «Котопес».

На сегодняшний день население г. Комсомольск-на-Амуре насчитывается 251 283 жителей. В городе функционирует более 52 зоомагазинов розничной стационарной торговли и 3 интернет-зоомагазина, более 260

продовольственных магазинов, предлагающих в своем ассортименте также корма для кошек и собак, таких производителей как Mars (Вискаш, Китекат, Педигри, Чаппи) и Nestle (Фрискас, Феликс), 3 гипермаркета с выделенными отделами зоотоваров.

В условиях столь жесткой конкуренции руководству зоомагазина «Котопес» стоит немалых усилий удерживать свою долю рынка в городе.

Организационная структура ИП Чурсин А.М. представлена в виде иерархической пирамиды, построенной по принципу единоначалия, и является линейной в соответствии с рисунком 5.

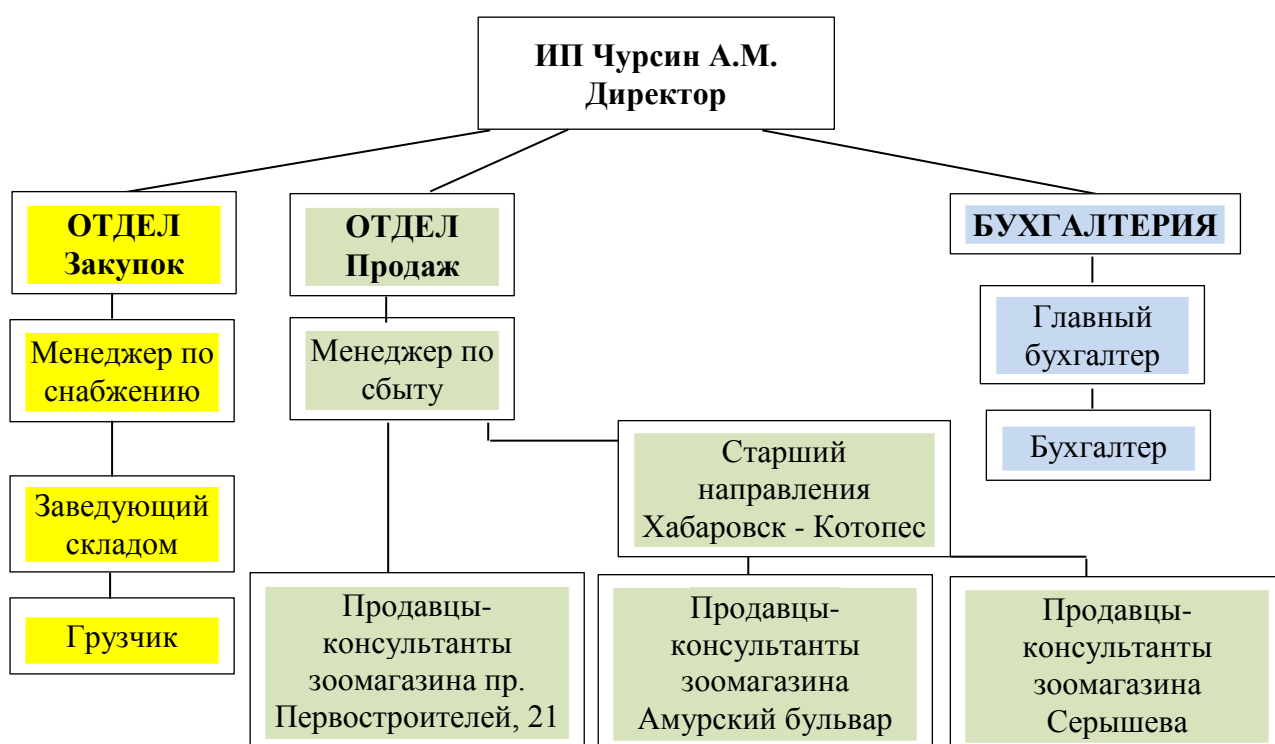


Рисунок 5 Организационная структура управления ИП Чурсин А.М.

При такой схеме управления каждый подчиненный имеет одного руководителя. Во главе каждого подразделения, находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Во главе всей структуры находится сам Индивидуальный Предприниматель Чурсин Анатолий Михайлович. Благодаря своему

многолетнему опыту руководства и ведения бизнеса в целом, он успешно занимается вопросами стратегического планирования, постановкой тактических задач и пресекает любые тенденции к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений.

В непосредственном подчинении у Директора – Индивидуального предпринимателя находятся руководители трех отделов – менеджер по снабжению, менеджер по сбыту, главный бухгалтер.

2.2 Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия на примере ИП Чурсин А.М.

2.2.1 Анализ динамики объемов реализации товаров

Для разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия, необходимо произвести оценку текущей конкурентоспособности предприятия.

Чтобы обеспечить выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо уметь реально оценивать финансовое состояние своего предприятия. Финансовое состояние – важнейшая характеристика экономической деятельности предприятия. Она определяет конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров в финансовом и производственном отношении. Однако одного умения реально оценивать финансовое состояние недостаточно для успешного функционирования предприятия и достижения им поставленной цели.

Конкурентоспособность предприятию может обеспечить правильное управление движением финансовых ресурсов и капитала, находящегося в его распоряжении.

Целесообразно, начать проведение анализа с оценки динамики реализации товаров.

В ходе анализа динамики объемов реализации продукции могут применяться натуральные (штуки, метры, тонны и т.д.), условно-натуральные (тысяча условных банок, количество условных ремонтов и др.), стоимостные показатели объемов реализации продукции. Последний показатель является более предпочтительным. Стоимостные показатели объема реализации должны быть приведены в сопоставимый вид. В условиях инфляции нейтрализация изменения цен или «стоимостного» фактора является важнейшим условием сопоставимости данных.

Анализ объема реализации начинают с изучения динамики и расчета индексов их роста и прироста в соответствии с формулами (1) и (2):

$$T_b = T_{\Pi_i} / T_{\Pi_0} \cdot 100\%, \quad (1)$$

$$T_c = T_{\Pi_i} / T_{\Pi_{i-1}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где $T_{\Pi_{i-1}}$ и T_{Π_i} объем реализованной товарной продукции в стоимостном выражении в сопоставимых ценах в $i-1$ и i -ом году соответственно;

T_{Π_0} - объем реализованной продукции года, взятого за базу сравнения.

За базу сравнения мной был взят 2013 год, год предшествующий экономическому кризису 2014 года. Данные и результаты расчетов представлены в таблице 3.

Таблица 3. Темпы роста реализованной продукции в розничном магазине «Котопес» за 2013 – 2015 гг.

Год	Сумма реализованных товаров в фактических ценах, (тыс. руб.)	Темпы инфляции и за год, %	Сумма реализованных товаров в сопоставимых ценах, (тыс. руб.)	Темпы роста, %	
				Базисные T_b	Цепные T_c
2013	9 602		9 602		
2014	9 380	11	8 450	88	88
2015	9 875	12,9	7 970	83	94

На основе полученных данных можно рассчитать среднегодовые темпы роста (T_{cp}) и прироста ($T_{пр}$) реализации продукции в соответствии с формулами (3) и (4):

$$T_{cp} = \sqrt[i=1]{T_1 \cdot T_2 \cdot \dots \cdot T_i} \quad (3)$$

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{ср}} - 100 \quad (4)$$

$$T_{\text{ср}} = \overline{88 \cdot 94} = 91$$

$$T_{\text{пр}} = 91 - 100 = -9\%$$

Таким образом, темпы прироста в организации ИП Чурсин А.М. имеют отрицательную величину, что свидетельствует об отрицательной динамике на протяжении 2014-2015 годов и это, вероятно, негативно отразится как на конечном финансовом результате, так и на экономической устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

2.2.2 Анализ структуры затрат ИП Чурсин А.М.

Для оценки эффективности работы предприятия необходимо провести анализ затратной части ИП Чурсин А.М. Для удобства данные по затратам сгруппированы и представлены в таблице 4.

Таблица 4. Структура затрат ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

№ п/ п	Наименование статьи затрат	Стоимостная оценка, тыс. рублей		Изменение стоимости затрат 2015г. по сравнению с 2014г.		Доля, %
		2014г.	2015г.	тыс. рублей	%	
1	Закупочная стоимость реализованных товаров	6 237	6 671	434	7	71,5
2	Транспортные расходы	599	668	69	11,5	7,2
3	Расходы на оплату труда	725	833	108	14,9	9
4	Расходы на содержание зданий, помещений, оборудования и инвентаря	201	223	22	11	2
5	Расходы на связь	19	27	8	42	0,5
6	Расходы на оплату услуг банка и инкассацию	31	77	46	148	0,8
7	Хозяйственные и канцелярские расходы	12	29	17	141	0,3
8	Налоги	392	408	16	4	4,4
9	Амортизация	400	400	-	-	4,3
	ИТОГО затрат	8 616	9 336	720	8,3	100

Из данных представленных в таблице 4 мы видим, что затраты ИП Чурсин А.М. в 2015г выросли на 8,3% по сравнению с 2014 г, что составляет 720 тыс. руб.

Рост издержек негативно отражается на конкурентоспособности предприятия, поэтому требует более детального рассмотрения причин, вызвавших их рост.

Увеличение в значительной степени произошло за счет увеличения закупочной стоимости реализованных товаров, что обусловлено ростом реализации товаров. Выросли транспортные расходы на 69 тыс. руб., 11,5%. Значительно увеличились затраты по оплате труда, на 108 тыс. руб. или на 14,9%, что связано со сложной экономической обстановкой в стране и необходимостью поддержки удовлетворительного уровня жизни сотрудников компании. Расходы на содержание зданий, помещений, оборудования и инвентаря увеличились в рамках годовой инфляции и составили 223 тыс. руб., что в сравнении с 2014г больше на 11%. Следует так же обратить внимание на рост расходов на оплату услуг банков и инкассацию, который составил 148% и 46 тыс. руб. в суммовом выражении. Увеличение суммы расходов по этой статье связано, главным образом, с увеличением оборота, оплачиваемого покупателями по банковским картам. Сильно увеличились затраты на хозяйственные и канцелярские расходы, на 141% или на 17 тыс. руб. Возможно имеет место перерасход хозяйственных и канцелярских средств. Отчисления по налогам выросли на 4%.

Важным показателем эффективности финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия является показатель зарплатоотдачи, характеризующий эффективность использования трудовых ресурсов. Показатель зарплатоотдачи рассчитывается, как отношение стоимости реализованных товаров за период к стоимости расходов на оплату труда за тот же период.

$$\text{Зарплатоотдача } 2014\text{г} = 9\,380 / 725 = 12,94$$

$$\text{Зарплатоотдача } 2015\text{г} = 9\,875 / 833 = 11,85$$

Согласно произведенным расчетам, показатель зарплатоотдачи в 2015г снизился по сравнению с 2014г и составил 11,85 руб., что на 8,5% ниже, чем в 2014г.

Другим важным показателем эффективности финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия является Коэффициент эффективности рекламы и стимулирования сбыта, который рассчитывается как отношение затрат на рекламу и стимулирование сбыта к приросту прибыли от реализации. Однако в рамках анализа ИП Чурсин А.М. расчет этого показателя не возможен по двум причинам:

- торговое предприятие ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» не применяет рекламу, как инструмент стимулирования сбыта;

- в своей деятельности для стимулирования сбыта в зоомагазине «Котопес» ИП Чурсин А.М. применяются различные бонусные программы, а также скидки на отдельные виды товаров, однако, затраты с этим связанные не выделяются в отдельную статью расходов, а учитываются автоматически программой 1С при реализации товаров, как реализация товара с более низким процентом торговой наценки.

2.2.3 Анализ эффективности использования оборотных средств предприятия на примере ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

Оборотные средства являются совокупностью средств предприятия, которые авансируются на создание оборотных фондов и фонда обращения. Их задача – это обеспечение непрерывного кругооборота этих фондов. Если оборотные фонды – представляют собой предметы труда, то фонд обращения – это средства, вложенные в готовую продукцию, отгруженные товары, деньги в кассе и на счетах. Оборотные средства являют собой их стоимостную оценку. Поскольку предприятие ИП Чурсин А.М. является торговым и не имеет своего производства, практически все оборотные средства функционируют в сфере обращения. Большая часть оборотных средств на предприятии собственно,

заемные оборотные средства составляет краткосрочная кредиторская задолженность перед поставщиками за товар.

Оборотные средства ИП Чурсин А.М. представлены тремя статьями:

1. Запасы;
2. Дебиторская задолженность;
3. Денежные средства.

Эффективность использования данных средств характеризуется их оборачиваемостью (скоростью их оборота). Чем меньше они задерживаются на отдельных стадиях, тем быстрее их кругооборот.

Коэффициент оборачиваемости показывает количество оборотов этих средств за определенный период и рассчитывается по формуле (5):

$$K_{об} = P/OC, \quad (5)$$

где $K_{об}$ – коэффициент оборачиваемости; P – стоимость проданной продукции; OC – средний остаток оборотных средств.

Продолжительность оборота, рассчитывается согласно формуле (6):

$$T_{об} = Д/K_{об}, \quad (6)$$

где $T_{об}$ – длительность оборота; $Д$ – дни периода; $K_{об}$ – коэффициент оборачиваемости.

На основании данных, представленных в таблице 5, сделаем расчет $K_{об}$ и $T_{об}$, согласно формул (5) и (6)

Таблица 5. Оборотные средства предприятия.

Период	Стоимость оборотных средств предприятия, тыс. руб.		Закупочная стоимость реализованных товаров, тыс. руб.
	на начало периода	на конец периода	
2014г.	1 283	1 245	6 237
2015г.	1 245	1 531	6 671

$$K_{об} 2014г = 6\,237 / ((1283+1245)/2) = 4,9;$$

$$K_{об} 2015г = 6\,671 / ((1245+1531)/2) = 4,8;$$

$$T_{об} 2014г = 365/4,9 = 74,5 \text{ дней};$$

$$T_{об} 2015г = 365/4,8 = 76 \text{ дней}.$$

Расчеты показывают, что оборачиваемость средств в 2015г снизилась и составила 4,8 оборотов в год, как следствие увеличилась длительность оборота, которая составила 76 дней в 2015 г., по сравнению с 74,5 дней в 2014 г., что говорит о том, что эффективность использования оборотных средств на предприятии снизилась. При рассмотрении причин снижения эффективности использования оборотных средств, было установлено, что закупочная деятельность на предприятии в 2015г, велась с нарушениями сроков закупок, ритмичность поставок была нарушена, а дефицит по отдельным видам товаров стал причиной увеличения товарных запасов по ним в конце периода, что привело к увеличению оборотных средств по статье запасы.

Ускорение оборачиваемости приводит к высвобождению дополнительных оборотных средств, а замедление ведет к увеличению потребности в них.

2.2.4. Анализ рентабельности ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

Одним из основных показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия выступает рентабельность. Показатели рентабельности менее подвержены влиянию инфляции и выражаются различными соотношениями прибыли и затрат. Показатели рентабельности в основном измеряются в виде коэффициентов или % и вычисляются согласно формул (7), (8), (9),:

$$\text{Рентабельность активов} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Среднегодовая величина активов}) \cdot 100\% \quad (7)$$

$$\text{Рентабельность продаж по валовой прибыли} = (\text{Валовая прибыль} / \text{Выручка}) \cdot 100\% \quad (8)$$

$$\text{Рентабельность продаж по чистой прибыли} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) \cdot 100\% \quad (9)$$

Проведем оценку общего финансового состояния предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» на основании данных представленных в таблице 6.

Таблица 6. Основные показатели деятельности предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

Показатели	Год		Абсолютное изменение показателя, тыс. руб.	Темп изменения, %
	2014	2015		
Выручка от продажи товаров	9 380	9 875	495	105
Себестоимость проданного товара	6 237	6 671	434	107
Среднегодовая величина активов	10 664	10 388	16	100,2
Валовая прибыль	3 143	3 204	61	102
Чистая прибыль	764	539	- 225	70,5

$$P \text{ активов } 2014 \text{ г} = 764 / 10\,664 \cdot 100\% = 7,2\%$$

$$P \text{ активов } 2015 \text{ г} = 539 / 10\,388 \cdot 100\% = 5,2\%$$

$$P \text{ продаж по ВП } 2014\text{г} = 3\,143 / 9\,380 \cdot 100\% = 33,5\%$$

$$P \text{ продаж по ВП } 2015\text{г} = 3\,204 / 9\,875 \cdot 100\% = 32,4\%$$

$$P \text{ продаж по ЧП } 2014\text{г} = 764 / 9\,380 \cdot 100\% = 8,1\%$$

$$P \text{ продаж по ЧП } 2015\text{г} = 539 / 9\,875 \cdot 100\% = 5,5\%$$

На основании расчетов, можно сделать выводы о снижении эффективности работы предприятия. Так мы видим, что рентабельность активов в 2015 г на предприятии ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» снизилась и составила 5,2% по сравнению с показателем 2014г, который составлял 7,2%

Отрицательные тенденции видны и по показателям рентабельность продаж по валовой прибыли. В 2015г рентабельность продаж по валовой прибыли снизилась и составила 32,4% по сравнению с 33,5% в 2014г. Снизилась и рентабельность продаж по чистой прибыли, составив 5,5% по сравнению с 8,1% в 2014г.

Для удобства оценки общей эффективности финансово-хозяйственной деятельности, приведем все ранее рассчитанные показатели эффективности в одной таблице, таблице 7.

Таблица 7. Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Абсолютное изменение показателя	Относительное изменение показателя, %
Цепные темпы роста объема реализованных товаров, %	88	94	+ 6	+ 6,8
К оборачиваемости оборотных средств предприятия, оборотов в год	4,9	4,8	- 0,1	- 2
Длительность 1 оборота оборотных средств, дней	74,5	76	+ 1,5	+ 2
Зарплатоотдача, руб.	12,94	11,85	- 1,09	- 8,5
Рентабельность активов, %	7,2	5,2	- 2	- 27,8
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	33,5	32,4	- 1,1	- 3,3
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	8,1	5,5	- 2,6	- 32

Показатели, представленные в таблице 7, говорят о том, что эффективность финансово-хозяйственной деятельности на анализируемом предприятии в 2015 г ухудшились, как следствие конкурентоспособность ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» так же имеет тенденцию к снижению. Единственный положительный момент, который можно отметить, это замедление темпов снижения объемов реализации, однако их наличие в принципе, характеризует работу данного торгового предприятия как не эффективную.

Снижение конкурентоспособности торгового предприятия ИП Чурсин А.М. служит сигналом для необходимости проведения маркетингового анализа для выявления причин, а так же возможных резервов и путей по ее улучшению.

В завершении анализа конкурентоспособности по показателям эффективности финансово-хозяйственной деятельности проведем расчет коэффициентов платежеспособности и автономии данного предприятия.

Согласно предоставленным данным, анализируемое предприятие не использует при осуществлении своей финансово-хозяйственной деятельности кредитов сторонних организаций. Из заемных источников присутствуют лишь

кредиторская задолженность, состоящая из кредиторской задолженности перед поставщиками предприятия и сотрудниками по заработной плате.

Общая сумма источников средств:

- на конец 2014г. составляла 11 209 тыс. руб.;

- на конец 2015г. составила 11 702 тыс. руб.

Сумма краткосрочных обязательств предприятия:

- на конец 2014г. составляла 445 тыс. руб.;

- на конец 2015г. снизилась и составила 331 тыс. руб.

Величина собственных капиталовложений в деятельность зоомагазина «Котопес»:

- на конец 2014г. составила 10 764 тыс. руб.;

- на конец 2015г. составила 11 371 тыс. руб.

Коэффициент автономии определяется как отношение собственных средств к общей сумме источников и составляет для анализируемого предприятия по итогам деятельности 2014г - 0,96, а на конец 2015г. – 0,97.

Коэффициент платежеспособности – отношение собственного капитала к общим обязательствам на конец 2014г составлял 25,18, а по итогам деятельности в 2015г составил 35,3.

В России коэффициент автономии имеет нормативное значение равное или более 0,5. Оптимальное значение в диапазоне от 0,6-0,7. Он является важным коэффициентом, который отражает финансовую устойчивость предприятия

Высокие показатели по анализируемым коэффициентам свидетельствуют о наличии достаточных резервов средств для осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

2.3 Маркетинговый анализ эффективности коммерческой деятельности предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».

Главной ориентацией торгового предприятия в современных условиях рынка должна быть, прежде всего, ориентация на покупателя. Для завоевания и удержания покупателей руководство компаний тратит огромное количество средств и энергии, но эти действия будут эффективны лишь только тогда, когда они совершаются в рамках продуманной маркетинговой стратегии, основанной на анализе существующих потребностей и конкурентных угроз.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентной стратегии торгового предприятия необходимо провести его маркетинговый анализ, выявить сильные и слабые стороны в сравнении с существующими конкурентами.

2.3.1 Анализ ассортимента и структуры реализации товаров

Ассортимент розничного зоомагазина «Котопес» составляет более 3000 товарных позиций. Весь ассортимент разбит на товарные группы, по которым в организации и ведется основной учет структуры реализации продукции. Основным объемом реализации составляют корма для кошек и собак, по итогам 2015 г их доля в общем обороте составила 60,8%. Далее по величине вклада в общий товарооборот идут наполнители для туалетов с показателем 9%, Клетки домики и переноски 5,2% и лакомства для животных с результатом 4,9%. Оставшиеся 20,1% разделили между собой другие 12 товарных групп.

По итогам 2015 года структура реализации продукции несколько изменилась по сравнению с 2014г. Группы корма для кошек и собак увеличили свою долю на 4,9% и вместо 55,9% стали занимать 60,8% общего объема реализации. Данные по формированию и изменению структуры реализации продукции отражены в таблице 8.

Таблица 8. Структура реализации продукции зоомагазина «Котопес»

Наименование товарной группы	Сумма реализации товаров в розничных ценах, тыс. руб.		Отклонен. суммы реализации , тыс. руб. 2015г. от 2014г.	Доля товарной группы в общем объеме реализации, %		Абсолютное изменение структуры реализов-х товаров, %
	2014 г	2015 г		2014 г	2015 г	
Корма для кошек	3 586	3 985	399	38,2	40,3	2,1
Корма для собак	1 660	2 020	360	17,7	20,5	2,8
Корма для птиц	172	161	-11	1,8	1,6	- 0,2
Корма для грызунов	203	199	-4	2,2	2,0	- 0,2
Корма для рыб и черепаш	154	151	-3	1,6	1,5	- 0,1
Миски и подставки	84	83	-1	0,9	0,8	- 0,1
Лакомства для животных	458	482	24	4,9	4,9	-
Наполнители для туалетов	896	883	-13	9,6	9,0	- 0,6
Туалеты для животных	85	79	-6	0,9	0,8	- 0,1
Одежда для животных	76	96	20	0,8	1,0	0,2
Амуниция для животных	382	369	-13	4,1	3,7	-0,4
Шампуни и средства гигиены	147	147	0	1,6	1,5	-0,1
Аксессуары: пуходерки, расчески, когтерезы	64	55	-9	0,7	0,6	-0,1
Игрушки для животных	151	156	5	1,6	1,6	0
Аквариумистика	394	198	-196	4,2	2,0	-2,2
Клетки, домики, переноски	573	513	-60	6,1	5,2	-0,9
Домашние питомцы	295	298	3	3,1	3,0	-0,1
ИТОГО 17 товарных групп	9 380	9 875	495	100	100	

Следует обратить внимание, на тот факт, что объем реализации по многим товарным группам снизился, что свидетельствует о потере предприятием доли рынка по эти группам.

Общая сумма реализации товаров в 2015 году была выше, чем в 2014г на 495 тыс. руб. в большей части за счет увеличения оборота по группам «корма

для кошек» на 399 тыс. руб., что соответствует 11% роста и группы «корма для собак» на 360 тыс. руб. или на 21,7%.

Следует отметить, что, в соответствии с данными о рынке кормов для домашних животных, опубликованными на сайте zooinform.ru [21], рынок кормов для животных в 2015г. потерял 0,8% в стоимостном выражении. В частности рынок кормов для кошек и собак снизился на 0,7%.

Учитывая полученные данные, можно сделать вывод о высокой эффективности работы торгового предприятия ИП Чурсин А.М. в сфере реализации кормов для кошек и собак, однако отрицательные динамики по другим товарным группам требует проведения детального анализа причин сложившихся результатов.

2.3.2 Анализ товарной и ценовой политики торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазина «Котопес»

При формировании цен предприятие ориентируется на цены конкурентов, проводя регулярные мониторинги. Так же активно используется политика стимулирующих цен на отдельные виды товаров.

Анализируя товарную политику ИП Чурсин А.М. зоомагазина «Котопес», можно сказать, что она ориентирована на поддержание установленного для магазина, согласно ассортиментной матрице, перечня товаров в необходимом для удовлетворения спроса объеме.

Ассортимент кормов для кошек представлен главным образом кормами: Вискас, Китекат, Шеба, Фрискес, Феликс, Perfect Fit, Dreamies, Кат Чау, Гурме, Проплан, Ночной охотник, Роял Канин.

Ассортимент кормов для собак представлен такими торговыми марками: как, Педигри, Чаппи, Cesar, Про План, Дог Чау, Роял Канин.

Ассортимент гигиенических наполнителей для животных составляют: Сибирская кошка, Питомец и Катсан.

Таким образом, реализуя в зоомагазине «Котопес» торговые марки массового потребления, с одной стороны предприятие генерирует поток

покупателей, а с другой, оказывается на пике конкурентной борьбы за долю рынка, поскольку 80% ассортимента кормов и гигиенических наполнителей представлены не только в каждом другом зоомагазине, а так же в каждом продуктовом магазине и гипермаркете города. В таких жестких условиях конкуренции, ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» ставит перед собой такие первоочередные задачи, как:

- удержание цен на уровне не выше конкурентов,
- 100% представленности ассортимента внутри каждой торговой марки,
- постоянное наличие всего ассортимента на полках магазина,
- доступность и удобство для выбора и покупки товара,
- стимулирование спроса, путем проведения акций и бонусных программ.

2.3.3 Анализ сбытовой политики торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

ИП Чурсин А.М. осуществляет розничную торговлю кормами и другими товарами для животных через розничные магазины. Оптовой деятельности по реализации кормов и других товаров для животных не ведет.

Сбытовая политика ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» основана на возможности предоставления покупателю возможности удобного самостоятельного выбора товара в магазине, как с помощью продавца-консультанта, так и без него. Зоомагазин «Котопес» - это розничный магазин с открытым доступом к товару.

Зоомагазин «Котопес» расположен в центре города, имеет удобную парковку.

Услуг по доставке и послепродажному обслуживанию товара не оказывает.

Ведет политику лояльности в вопросах приема претензий от покупателей.

2.3.4 Анализ эффективности рекламной деятельности торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

Предприятие не использует в своей деятельности рекламные возможности СМИ.

Зоомагазин «Котопес» имеет на своем фасаде качественную световую вывеску, а так же несколько больших баннеров, представляющих собой рекламу товаров, представленных в магазине.

Анализ эффективности рекламной деятельности, в данном случае может быть основан на результатах опросов граждан на предмет узнаваемости данного магазина.

По результатам опроса проведенного в ближайшем районе, на вопрос: Какие зоомагазины вы знаете? 72% опрошенных назвали зоомагазин «Котопес» первым, еще 15% назвали его вторым по списку, 13% уклонились от ответа или сказали, что услугами зоомагазинов не пользуются.

Столь высокий показатель узнаваемости, скорее всего, связан с двумя основными причинами:

- зоомагазин «Котопес» в г. Комсомольск-на-Амуре представлен в составе торговой сети с одноименным названием, включающей в себя 12 розничных магазинов в разных районах города.

- зоомагазин «Котопес» расположенный по адресу: пр. Первостроителей, 21 – является старейшим зоомагазином города, функционирующим уже более 25 лет.

2.3.5 Анализ конкурентных преимуществ и слабых сторон ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».

В целях выявления конкурентных преимуществ ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» был проведен мониторинг основных конкурентов. Оценка факторов проводилась по 10-и бальной шкале. Результаты мониторинга представлены в таблице А.1

Таким образом, были выявлены следующие сильные и слабые стороны ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес».

Сильные стороны «S»:

- удобство территориального расположения;
- широта представленного ассортимента по группам товаров: корма для кошек, собак, птиц, грызунов, рыб и черепах, лакомств для животных, наполнителей для туалетов, одежда для животных, шампуни и средства гигиены для животных;
- имидж торгового предприятия;
- ценовая политика.

Слабые стороны «W»:

- широта представленного ассортимента по группам товаров: аксессуары (пуходерки, расчёски, когтерезы), аквариумистика, домашние питомцы;
- сервис;
- реклама и продвижение.

Анализ внутренних процессов показал, что, несмотря на высокое качество руководства, наличие четких целей и планов развития, что, несомненно, является сильными сторонами «S», торговое предприятие ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» испытывает трудности с качеством персонала по причине его высокой текучести. Вероятно, система стимулирования и уровень оплаты не достаточно эффективны. Активность и качество обучения персонала также не является сильной стороной этого предприятия.

Следует отметить, что на анализируемом предприятии существует система наблюдения за конкурентами, однако ответные действия осуществляются только в области уровня цен на товары. Согласно данным, представленным сотрудниками предприятия, конкуренты также следят за ценами зоомагазина «Котопес» и незамедлительно реагируют на их снижение ответным снижением розничной цены. В таких условиях ведение ценовой борьбы, представляется крайне неэффективным и невыгодным методом

ведения конкурентной борьбы ни для одной из сторон. Как результат, конкуренты имеют заниженный уровень торговой наценки, что отрицательно отражается на конечном финансовом результате сторон.

При анализе внешних факторов влияющих на конкурентоспособность анализируемого торгового предприятия были выявлены возможности «О» и угрозы «Т».

Возможности «О», главным образом связаны с расширением сбыта за счет интернет технологий и возможном развитии оптового направления торговли, как в городе, так и регионе.

Угрозы «Т» - увеличение налоговой нагрузки, рост цен на энерго и теплоносители, снижение покупательской способности населения и как следствие сокращение спроса или его переход на товары более низкой стоимости и качества, появление новых конкурирующих фирм на рынке.

3 Разработка рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»

На основании проведенного анализа деятельности торгового предприятия ИП Чурсин А.М. Зоомагазин «Котопес» можно сделать ряд выводов.

- предприятие осуществляет свою деятельность в условиях смешанной конкуренции, чистой и монополистической. Характерными особенностями этого вида конкуренции является большое количество соперников. Конкурентная борьба ведется как ценовыми, так и неценовыми методами. Вход и выход с рынка свободен, что усиливает угрозу появления на рынке новых игроков.

Учитывая низкий показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, который составил по итогам 2015г. 5,5%, предприятие практически не имеет резервов по снижению цены за счет торговой наценки. Затратная часть имеет значительную долю, поэтому необходимо провести ряд мероприятий, которые позволили бы ее уменьшить. Затраты торгового предприятия можно разделить по постоянные – не зависящие от уровня реализации товаров и переменные, сумма которых меняется в зависимости от стоимости реализованной продукции. К переменным затратам можно отнести закупочную стоимость реализованных товаров и транспортные расходы по реализованным товарам. Для этих статей затрат можно предложить следующие пути оптимизации, способные привести к увеличению рентабельности продаж и как следствие укреплению конкурентоспособности предприятия в целом:

- закупочная стоимость реализованных товаров может быть снижена, путем ведения переговоров с поставщиками товаров о предоставлении более выгодных условий поставок, таких как снижение закупочной цены, предоставление отсрочек платежа, участие предприятия в бонусных программах;

- для снижения транспортных расходов необходимо провести мониторинг способов доставки и поставщиков транспортных услуг, возможно, пересмотреть логистические схемы.

Заработная плата на торговом предприятии ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» имеет постоянную и переменную часть. Затраты на заработную плату занимают долю, соответствующую 9% в составе затрат и за 2015г значительно увеличились, на 14,9%, ухудшив тем самым показатель Зарплатоотдачи, поскольку необходимый уровень продаж предприятием не был достигнут. Уровень заработной платы на предприятии не высок, количество персонала не избыточно, следовательно резервов к сокращению статьи затрат по заработной нет. Высокий уровень текучести кадров может свидетельствовать о недостаточной мотивации персонала на достижение поставленных результатов. Учитывая сложившуюся ситуацию, можно дать рекомендации по пересмотру структуры заработной платы персонала, увеличении ее переменной части, зависящей от непосредственного достижения поставленных задач – роста объема реализации.

Для снижения негативного влияния уровня постоянных затрат на конечный финансовый результат и конкурентоспособность предприятия, таких как: налоги (предприятие находится на системе налогообложения ЕНВД, поэтому значительная их часть постоянна, величина отчислений, связанная с использованием трудовых ресурсов, при сохранении штатного расписания, меняется очень незначительно), амортизация, расходы на содержание помещений, оборудования и инвентаря, расходы на связь, хозяйственные расходы, необходимо увеличивать объемы продаж товаров.

Таким образом, для улучшения показателей рентабельности и усиления конкурентоспособности предприятия необходимо провести ряд мероприятий по улучшению эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

На основании маркетингового анализа деятельности торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» и анализа его конкурентных позиций на рынке г. Комсомольска-на-Амуре можно привести

ряд рекомендаций, направленных на увеличение объемов реализации и как следствие улучшение конкурентоспособности этого торгового предприятия.

При анализе ассортимента, было выявлено, что торговое предприятие ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» имеет как сильные, так и слабые стороны. Для обеспечения эффективной деятельности был предложен ряд рекомендаций.

Предприятию необходимо обеспечить удержание лидерских позиций по ассортименту кормов для кошек и собак, птиц, грызунов, рыб и черепах, лакомств для животных, наполнителей для туалетов, одежда для животных, шампуни и средства гигиены для животных, выручка от реализации которых занимает 82,3% оборота. Широта представленного ассортимента является сильной стороной предприятия, однако по некоторым из товарных групп по итогам 2015г произошло снижение объемов реализации, что требует проведения исследований на предмет удовлетворенности покупателей представленными в магазине товарами, степени новизны представленных товаров. Возможно, по итогам исследования, возникнет необходимость в поиске новых товаров, способных наиболее полно удовлетворить потребности покупателей и выведении из ассортимента товаров, не отвечающих требованиям потребителей. Поддержание широкого ассортимента товаров, не отвечающих потребительским требованиям, неминуемо приведет как к снижению объемов реализации, так и к ухудшению показателей оборачиваемости оборотных средств, что отрицательно отразится на конкурентоспособности предприятия в целом.

Широта ассортимента по группам товара: аквариумистика, домашние питомцы и аксессуары является слабой стороной торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес», поскольку ниже, чем у конкурирующих предприятий. По этим группам следует провести детальный анализ ассортимента, анализ причин снижения объема реализации по группе аквариумистика на 50%, аксессуаров на 15%, анализ уровня удовлетворенности покупателей ассортиментом представленных товаров в рамках данных категорий. С большой вероятностью можно сказать, что основными причинами

резкого снижения объемов реализации по вышеуказанным группам, является именно недостаточность ассортимента, а так же низкая квалификация торгового персонала в области товаров, представленных в составе этих групп.

Сервис является слабой стороной анализируемого предприятия. Для улучшения своих конкурентных позиций руководству предприятия следует разработать ряд мероприятий для его улучшения, прежде всего увеличив профессионализм своих сотрудников, путем их обучения. Возможно, предложить потребителю услуги, которые смогли бы стать для предприятия конкурентными преимуществами, например доставка крупногабаритных товаров (вес которых превышает 13 кг) или объемных и дорогостоящих товаров (аквариумы, клетки) до «двери» покупателя.

Реклама и продвижение также являются слабой стороной торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес». Здесь предприятию можно было бы порекомендовать разработать ряд маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение объемов реализации и организовать рекламную компанию. Учитывая то, что имидж торгового предприятия и ценовая политика анализируемого предприятия являются его сильными сторонами, прогноз результативности данного мероприятия благоприятен.

Основываясь на анализе внутренних процессов можно дать следующие рекомендации для совершенствования конкурентоспособности торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес»:

- провести анализ причин высокой текучести кадров.
- провести анализ мотивационных факторов, действующих на предприятии,
- разработать и внедрить систему обучения и повышения квалификации для сотрудников предприятия.
- повысить активность торгового персонала предприятия. Низкая активность торгового персонала, скорее всего, связана с недостаточной мотивацией к достижению поставленных задач, основной из которых, для

торгового предприятия является увеличение объемов реализации, путем выявления покупательских потребностей и их качественного удовлетворения.

Учитывая существующие внешние угрозы в виде роста цен на энерго и теплоносители, снижения покупательской способности населения и как следствие сокращения спроса или переход потребителей на товары более низкой стоимости и качества, торговому предприятию ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» рекомендуется провести работу по поиску товаров-заменителей, имеющих более низкую стоимость, но приемлемое качество.

Угрозы, связанные с появлением новых игроков на рынке должны нивелироваться, главным образом, за счет увеличения конкурентоспособности анализируемого торгового предприятия.

В рамках разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия, ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» предлагается реализовать возможности, связанные с расширением сбыта за счет интернет технологий и возможном развитии оптового направления торговли, как в городе, так и регионе.

Настоящие рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес» смогут обеспечить предприятию конкурентные преимущества и устойчивую позицию на рынке.

Заключение

Основная цель любого предприятия – получение прибыли в результате осуществления своей финансово-хозяйственной деятельности. Достижение этой цели в условиях рыночной экономики возможно лишь при условии конкурентоспособности предприятия. Успех предприятия напрямую зависит от достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, которые смогут обеспечить его устойчивое положение на рынке.

В процессе написания выпускной бакалаврской работы, на основании анализа большого количества научной литературы и публикаций, был изучен вопрос разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия. Были определены основные понятия конкуренции, конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия. Изложен подход к формулированию конкурентной стратегии предприятия и виды конкурентных стратегий. Изучены методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия, а так же определены цели, задачи и этапы разработки рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия.

Хотелось бы отметить, что в процессе изучения вопроса, было выявлено, что большое количество научных трудов и публикаций на эту тему, связано, в большинстве своем, с производством, а так же сбытом в рамках производственных предприятий и в контексте конкурентоспособности конкретного продукта. Вопрос конкурентоспособности розничных торговых предприятий освещен слабо и требует анализа возможности применения и адаптации тех или иных методов и приемов, предложенных для производственных предприятий.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес», который показал, что предприятие является рентабельным, однако имеет отрицательные динамики по многим показателям финансово-хозяйственной деятельности. Проведенный маркетинговый анализ

внешних и внутренних факторов конкурентоспособности данного предприятия свидетельствует о его достаточно сильной конкурентной позиции, по отношению к конкурирующим с ним фирмам.

Руководствуясь теоретическими знаниями и результатами анализа торгового предприятия ИП Чурсин А.М. зоомагазин «Котопес», были разработаны и изложены в третьей главе настоящей бакалаврской работы, рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности этого торгового предприятия. Разработанные рекомендации позволят предприятию сформулировать задачи, выполнение которых сможет привести его к поставленным целям и занять прочную конкурентоспособную позицию в рамках своего сегмента.

Список использованной литературы и источников

- 1 Экономическая теория: учеб. Пособие / В.В. Янова, Е.А. Янова. – М.: Эксмо, 2009. – 512 с. – (Высшее экономическое образование)
- 2 Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, Переводчик И. Минервин. 2011. — 453 с.
- 3 Маркетинг: Учебник для бакалавров /С.У.Нуралиев, Д.С. Нуралиева. 0 М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 362 с.
- 4 Маркетинг. Учебник / коллектив авторов; под ред. Т.Н. Парамоновой. – 5-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2011. – 358 с.
- 5 Абчук В.А. 12 шагов к собственному бизнесу / В.А. Абчук. – М. : Эксмо, 2009. – 400 с –(Бизнес-самоучитель).
- 6 Жилина Е. В. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий по форматам // Экономическая наука и практика: материалы III междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. — С. 117-121.
- 7 Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 464 с. – (Профессиональные издания для бизнеса).
- 8 Круглова Н.Ю. Основы бизнеса. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2005. – 560 с.
- 9 Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов. – Испр. и доп. – М.: ИНФА-М, 2008. – 416 с.
- 10 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
- 11 Янова В.В. Экономическая теория: учеб. Помобие / В.В. Янова, Е.А. Янова. – М.: Эксмо, 2009. – 512 с.
- 12 Экономическая теория : учеб. / А.И.Амосов, А.И.Архипов, А.К. Большаков [и др.]; под ред. А.И.Архипова, С.С. Ильина. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2010. – 608 с.

- 13 Снигирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. – СПб.: Питер, 2007. – 416 с.
- 14 Егоршин А.П. Маркетинг организации: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2016. – 384 с.
- 15 Жалило Б. Книга директора по сбыту (+CD). – СПб.: Питер, 2009 – 320 с.
- 16 Левитас А. Экспресс-маркетинг. Быстро, конкретно, прибыльно / Левитас Александр. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 224 с.
- 17 Маркетинговый анализ/ Б.И.Герасимов, Т.М.Коновалова, Н.И.Саталкина, Г.И.Терехова. – Тамбов: Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с.
- 18 Студопедия. Анализ конкурентной среды.
Web:http://studopedia.ru/7_129607_analiz-konkurentnoy-sredi.html
- 19 Образовательный сайт Кучеровой Е.Н. Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности
Web:http://www.kycherova.ru/kach_faktov/vnesh/index.html
- 20 Российская Газета Web:<https://rg.ru/2016/01/12/inflyaciya-site.html>
- 21 Зообизнес
Web:http://zooinform.ru/business/articles/stats/novye_dannye_po_rynku_korm_ov_dlya_domashnikh_jivotnykh_v_rossii
- 22 Административно управленческий портал О.В. Грищенко Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия
Web:<http://www.aup.ru/books/m67/2.htm>
- 23 MIRSOVETOV. Бизнес и финансы Расчет рентабельности
Web:<http://mirsovetov.ru/a/business-and-finance/finances/calculation-profitability.html>

Приложение А

Таблица А.1 – Результаты мониторинга конкурентов зоомагазина «Котопес»

Наименование фактора конкурентоспособности	Котопес	ЗооДоктор	Какаду	Живой мир	Зебра
Факторы, связанные с пространственными характеристиками магазинов – удобство территориального расположения:	17	15	15	14	16
- возможность пешей доступности	7	7	7	6	6
- наличие парковки	10	8	8	8	10
Конкурентоспособность предлагаемого ассортимента	120 открыт ый доступ	68 за прилавко м	95 за прилавко м	60 за прилавко м	94 свободны й доступ
- широта представленного ассортимента по группам товаров:	120	68	95	60	94
Корма для кошек	9	6	7	3	6
Корма для собак	9	6	7	3	6
Корма для птиц	8	4	4	3	4
Корма для грызунов	8	4	4	3	4
Корма для рыб и черепах	8	5	6	8	6
Миски и подставки	7	3	3	3	6
Лакомства для животных	9	6	6	3	6
Наполнители для туалетов	9	6	7	3	5
Туалеты для животных	6	6	7	3	5
Одежда для животных	8	1	6	0	5
Шампуни и средства гигиены для животных	9	5	5	1	5
Аксессуары: пуходерки, расчёски, когтерезы	4	4	5	1	4
Игрушки для животных	6	5	6	3	7
Аквариумистика	4	0	6	10	7
Клетки, домики, переноски	5	3	4	3	5
Домашние питомцы	5	0	6	7	7
- форма продажи товаров	Открытый доступ	За прилавком	За прилавком	За прилавком	Открытый доступ
Имидж торгового предприятия	18	16	16	14	15
- известность торгового предприятия	8	7	7	6	8

Окончание таблицы А.1

Наименование фактора конкурентоспособности	Котопес	ЗооДоктор	Какаду	Живой мир	Зебра
- привлекательность внешнего оформления	10	9	9	8	7
Ценовая политика	10+	9-	10+	8-	8+
- уровень цен	10	9	10	8	8
- скидки	+	-	+	-	+
Сервис	10+	11+	11+	14+	10+
- удобство системы приема рекламаций	6	6	6	6	6
- практика замены товара	+	+	+	+	+
- профессионализм контактной группы	4	5	5	8	4
Реклама и продвижение	5	5	17	5	17
- активность в рекламе	0	0	7	0	7
- качество рекламы			5		5
- активность продаж	5	5	5	5	5