

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль))

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности  
предприятия (на примере ООО "Леруа Мерлен Восток")»

Студент

Д.В.Андреев

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

С.Е.Васильева

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Консультант

С.А.Гудкова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
канд. экон. наук Васильева С.Е.

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Андреев Д.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере "ООО Леруа Мерлен Восток")»

Научный руководитель: к.э.н. С.Е.Васильева

Целью исследования является разработка конкурентной стратегии ООО «Леруа Мерлен Восток» и мероприятий по ее реализации.

Объектом исследования является ООО «Леруа Мерлен Восток» основным видом деятельности, которого является продажа строительных материалов для дома и дачи

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток».

Методы исследования – SWOT-анализ, сравнительный анализ конкурентов, финансово-экономический анализ предприятия.

Краткие выводы по бакалаврской работе – рассмотрены пути совершенствования конкурентоспособности предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток», обоснованы и предложены в качестве методических рекомендаций последовательность оценки состояния конкурентной среды и уровня конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно содержит разработки рекомендаций по улучшению конкурентоспособности предприятия, имеющей огромное значение для дальнейшей деятельности предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 29 источников. Общий объем работы, без приложений, 68 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-15, рисунков – 5.

## Abstract

The title of the graduation work is Development of measures to improve the competitiveness of the company Leroy Merlin Vostok.

The purpose of the study is to develop a competitive strategy for OOO Leroy Merlin Vostok and activities for its implementation.

The object of the graduation work is is of OOO Leroy Merlin Vostok.

The subject of the graduation work is is the competitiveness of the enterprise OOO "Leroy Merlin Vostok".

The issues of ways improve the competitiveness of the enterprise LLC "Leroy Merlin Vostok" are considered, and a sequence of assessing the state of the competitive environment and the level of competitiveness of the enterprise are substantiated and proposed as methodological recommendations

The first part of the graduation work describes the theoretical foundations examines the mechanism for managing competitiveness. In this chapter, the general theory of managing and managing the competitiveness of the business development strategy is characterized.

The second part of the graduation work is focused on analysis of the company's competitive activities, the characteristics of the enterprise are given, the data of the competitiveness assessment are given, and the competitiveness management system applied at the given enterprise, its role and place in the general management system.

The third part of the graduation work describes the issues of ways to improve competitiveness, as well as a detailed analysis of the results of the study.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления конкурентоспособности предприятия.....	7
1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия торговли и факторы, ее определяющие.....	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия. Управление конкурентоспособностью предприятия.....	14
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия.....	21
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	29
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток».....	31
3 Разработка конкурентной стратегии торгового предприятия и мероприятия по ее реализации.....	43
3.1 Мероприятия, предлагаемые для повышения конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток».....	43
3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток».....	48
Заключение.....	54
Список используемой литературы.....	59
Приложения.....	63

## Введение

Конкурентоспособность возникает в рыночных критериях, когда на рынок выходит немного изготовителей подобного продукта. Чтобы оставаться на рынке конкурентоспособным предприятием нужно, чтоб продукт удовлетворял потребности клиента в этот эпизод и был привлекательным в сравнении с подобными продуктами благодаря наилучшему качеству. На настоящий день, проблема повышения конкурентоспособности предприятия становится все более насущной. В условиях рынка невозможно достигнуть постоянного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не разглашать информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

В условиях острого соперничества между участниками рыночных отношений оценка конкурентоспособности является объективной потребностью каждого хозяйствующего субъекта, стремящегося к сохранению или улучшению собственных конкурентных позиций и принятию обоснованных управленческих решений. Оценка конкурентоспособности предприятия заключается в определении и последующем анализе набора ключевых показателей деятельности хозяйствующего субъекта в целях выявления основных конкурентных преимуществ организации, определения ее текущей конкурентной позиции на рынке и выработки комплекса эффективных решений, направленных на обеспечение дальнейшего развития предприятия.

В настоящее время, как в отечественной, так и в мировой практике не выработан единый общепринятый подход к оценке конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Во многом данное обстоятельство объясняется многообразием взглядов исследователей на сущность понятия конкурентоспособности предприятия. Вместе с тем необходимо учитывать наличие огромного количества факторов и составляющих конкурентоспособности компании, которые необходимо принимать во

внимание для получения объективной оценки. С учетом вышеизложенного приходится констатировать, что в условиях отсутствия универсальных и в то же время обоснованных критериев оценки конкурентоспособности предприятий для определения уровня их конкурентоспособности экономистами применяется множество различных по своей природе методов, все многообразие которых предлагается классифицировать в рамках трех основных подходов: графического, факторного и стоимостного. В экономической среде по-прежнему остается актуальной задача разработки универсального, имеющего широкие границы практического применения метода оценки конкурентоспособности предприятий, обеспечивающего получение комплексной и в то же самое время объективной оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Объектом исследования является ООО «Леруа Мерлен Восток».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток».

Целью исследования является разработка конкурентной стратегии ООО «Леруа Мерлен Восток» и мероприятий по ее реализации.

Задачи исследования:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты управления конкурентоспособности предприятия;
- 2) провести оценку конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- 3) предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- 4) рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретические и прикладные результаты исследования могут быть использованы руководством различных производственных предприятий для повышения конкурентоспособности их функционирования, а также в процессе формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# 1 Теоретические основы управления конкурентоспособности предприятия

## 1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия торговли и факторы, ее определяющие

На современном этапе экономического развития конкурентоспособность является важным элементом в экономике многих стран мира. В настоящее время в условиях рынка невозможно добиться стабильного успеха в предпринимательстве, если не рассчитать эффективность его развития, не накапливать постоянно сведения о собственных перспективах и способностях, о состоянии рынков, не оценивать место конкурентов на них и не проводит анализ конкурентоспособности своей фирмы.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой свойство, характеризующееся степенью реального и потенциального удовлетворения им определенной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [19].

Когда предприятие имеет высокую конкурентоспособность, это сопровождается удовлетворенностью и желанием потребителей повторно приобретать продукцию данной фирмы, отсутствием претензий к фирме как со стороны государства в лице налоговых органов, общества в целом, собственников и контрагентов. На конкурентоспособность предприятия влияют не только качественные и ценовые параметры, но и уровень менеджмента, система управления денежными потоками, состояние рынка, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация рабочего персонала. Но, не смотря на все эти условия, важнейшую роль занимает маркетинг.

Основные задачи маркетинга выявить наиболее значимые потребности потребителей, учёт изменений их предпочтений, оценка перспективности подразделений рынка, разработка и осуществление эффективных стратегий по

повышению конкурентоспособностей. Присутствие конкуренции является важным условием для формирования конкурентоспособности товаров и предприятия в целом.

Конкурентоспособность товара - способность продукции быть привлекательной для потребителей, отвечать запросам конкурентного рынка по сравнению с другими аналогичными изделиями. Она определяется с одной стороны – ценами, устанавливаемыми продавцами товаров, с другой стороны качеством данного товара. Кроме этого, на конкурентоспособность оказывают свое влияние и другие факторы: популярность того или иного товара, реклама, имидж предприятия, место фирмы на рынке данного товара, колебания спроса.

Таким образом, под конкурентоспособностью товара следует понимать совокупность его характеристик, отличающих его от аналогичных продуктов. Также данное понятие представляет собой систему потребительских, экономических и технических показателей: технический уровень изделия, функциональные, социальные и другие полезные свойства, цена покупки и издержки на потребление. Мониторинг конкурентоспособности проводится с помощью сравнительного анализа перечисленных показателей с уровнем аналогичных показателей конкурентов [27].

Различные авторы в своих определениях конкурентоспособности используют чаще всего такие термины как: качество, полезность, привлекательность, соотношение «цена-качество», выдержка конкуренции и т.д. Нам же представляется, что конкурентоспособность – систематичный показатель товара, следствие работы всех элементов маркетинга, который обеспечивает выигрышное положение на рынке. Определение конкурентоспособности предприятия – процесс более сложный, подразумевающий преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли на территории государства и за его пределами.

Основу конкурентоспособности предприятия представляет собой система его конкурентных привилегий. На основе сравнительного анализа разных



подходов к исследованию конкурентных преимуществ предприятия, необходимо осуществлять их систематизацию по следующим признакам:

- отношение к самой системе;
- область возникновения преимущества;
- содержание фактора преимущества;
- время реализации преимущества;
- место реализации преимущества;
- вид конечного результата [15].

Кодификация приведенных конкурентных преимуществ с дальнейшим их кодированием обязательна для автоматизированной обработки бухгалтерского учета и проведения факторного анализа конкурентоспособности предприятия. Если организация обладает конкурентным преимуществом, то оно в свою очередь делится на факторы: внутренние (почти целиком определяются руководством организации) и внешние (появление этих факторов уже в небольшой степени зависит от организации).

К типовой конкурентоспособности относят такие преимущества как: рыночные, управленческие, технические, структурные, ресурсные. В качестве показателей конкурентных преимуществ используют такие показатели, как издержки производства, размер относительной доли рынка, степень овладения улучшенными технологиями, стратегия продаж, отличительные свойства товаров, популярность фирмы.

Из всего многообразия толкования понятия конкурентоспособности предприятия, можно отметить следующие характерные свойства для данного явления:

- на конкурентные преимущества предприятия воздействуют экологическая и социальная среда;
- конкурентоспособность предприятия показывает, насколько развита данная фирма в сравнении с ее конкурентами по степени удовлетворения спроса на ее продукцию и по эффективности производственной деятельности;

- конкурентоспособность организации повышает ее привлекательность для инвесторов;
- конкурентоспособность – это способность одного объекта превзойти своего конкурента по всем критериям;
- конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия выстоять на рынке с аналогичными товарами конкурентов;
- конкурентоспособность продукции и предприятия – тесно связанные определения;
- конкурентоспособность – это показатель, для которого базой сравнения выступают подобные показатели предприятий конкурентов;
- конкурентоспособность предприятия изменяется во времени, ее изменения зависят от определенных факторов: внутренних и внешних;
- конкурентоспособность фирмы характеризует значения и эффективность применения всех его ресурсов.

Поскольку конкурентоспособность продукции играет огромную роль в обеспечении финансовой устойчивости фирмы, то ею нужно правильно управлять. Моделирование показателей конкурентоспособности производится на этапе проектирования продукта. Задача маркетинговой службы состоит в том, чтобы выяснить потребности общества для их удовлетворения, а также предвидеть какие потребности могут возникнуть в ближайшем будущем из-за изменения условий жизни: инфляция, увеличение доходов населения и т.д. Соотношение цены, сервиса и качества – вот основа в обеспечении конкурентоспособности продукции.

Естественно, что на конкурентоспособность могут влиять и другие факторы (маркетинг, мода и т.п.), причем как в положительную, так и в отрицательную сторону. Но, не смотря на эти факторы, конкурентоспособность закладывается еще на начальной стадии проектирования и производства, вследствие этого ограничено поддается воздействию маркетинга в ходе сбыта.

Конкурентные преимущества часто отождествляются с конкурентоспособностью. Такое отождествление имеет под собой

определенные основания, так как конкурентоспособность чаще всего трактуется как способность завоевывать прочные позиции на рынке в силу достижения наилучшего соотношения цены и качества товара. Вместе с тем между данными понятиями есть немаловажное различие: конкурентные преимущества – это всего лишь потенциальная возможность добиться успеха, в то время как конкурентоспособность является результатом эффективного их использования. Само по себе наличие конкурентных преимуществ автоматически не обеспечивает высокую конкурентоспособность. Их необходимо привести в действие, что невозможно без научной системы организации и управления. На конкурентоспособность существенно влияет и внешняя среда функционирования хозяйственных субъектов, которая чрезвычайно динамична и непредсказуема. Таким образом, конкурентные преимущества и конкурентоспособность соотносятся между собой как содержание и форма, при этом форма, как правило, богаче своего содержания, так как она является результатом взаимодействия сложной совокупности как внутренних, сущностных факторов, так и внешних. Конкурентное преимущество и конкурентоспособность относятся к товару, корпорации, отрасли, экономике. Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей и сравнении с аналогичными товарами, или товарами-заменителями. Она в значительной мере определяется конкурентными преимуществами в виде наилучшего соотношения качества товара и цены. Кроме того, на конкурентоспособность товара влияют преимущества корпорации в организации гарантийного и послегарантийного сервиса, эффективной конкурентоспособности товара свидетельствует о целесообразности его производства и возможности выгодной продажи.

Наиболее известными являются следующие пять видов конкурентных стратегий: стратегия лидерства на основе низких издержек, стратегия наилучшего соотношения «цена-качество», стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе моментального удовлетворения спроса определенной группы покупателей и дифференциации цен в соответствии с эластичностью

спроса. Каждая из этих стратегий позволяет корпорации существенно упрочить свои рыночные позиции и добиться высоких экономических и финансовых результатов. Вместе с тем, каждая из них имеет свою специфику, в силу чего эффективная ее реализация возможна только при соответствующем уровне и качестве менеджмента.

Большинство ученых утверждают, что будущее развитие предприятия в рыночной среде можно описать с помощью иерархии стратегий. В частности, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд выделяют следующие уровни стратегии [16, с. 145]:

1) общекорпоративная стратегия - определяет общий план направление развития предприятия и охватывает все сферы его деятельности.

2) деловая (конкурентная, бизнес-стратегия) стратегия - разрабатывается с целью достижения долгосрочных конкурентных преимуществ в отдельной сфере бизнеса;

3) функциональная стратегия - определяет основные направления стратегического развития подразделений предприятия, конкретизирует их роль и основные задачи в процессе достижения целей предприятия.

4) операционная стратегия определяет принципы управления основными звеньями организационной структуры (заводами, отделами, центрами) и способы решения стратегически важных задач (закупка, транспортировка, управление запасами, ремонт, реклама). К конкурентным стратегиям можно отнести классификацию стратегий по Ф. Котлеру [12, с. 276], которая основывается на определении роли и места определенной организации относительно ее конкурентов. Исходя из доли рынка, которую удерживает предприятие, выделяют четыре типа конкурентной стратегии: стратегия лидерства (характеризуется тем, что организация занимает доминирующие позиции на рынке), атаки лидера (ориентированная на занятие лидирующего положения), преследование лидера (адаптация к основным конкурентам, путем активной инновационной политики) и специалиста (концентрация на определенном сегменте). Иерархическое соотношение выбранных стратегий

представляет собой уникальный для каждого предприятия «стратегический набор». При этом, необходимо отметить, что «стратегический набор» представляет собой не просто сумму стратегий различных типов и уровней, а их оптимальное соотношение, наиболее эффективно способствует реализации стратегических целей предприятия в определенных условиях.

При этом очень важно иметь информацию о сильных и слабых сторонах своих конкурентов. «С учетом имеющихся конкурентных преимуществ корпорация может занимать на рынке одну из шести возможных конкурентных позиций:

1) доминирующую, когда она контролирует поведение других конкурентов и обладает большим набором современных конкурентных стратегий;

2) сильную, когда корпорация имеет прочные долгосрочные позиции на рынке, которые не в состоянии изменить какие-либо действия конкурентов;

3) благоприятную, когда существует устойчивый спрос на продукт и (или) услугу корпорации;

4) надежную, при которой корпорация уверена в расширении своей деятельности путем выпуска новой продукции;

5) слабую, когда корпорация имеет низкие финансовые результаты, но пока еще существует определенная возможность улучшения ее рыночного положения;

6) нежизнеспособную, когда корпорация является неплатежеспособной, любой объем выпуска продукции приносит убытки, а возможности улучшения ее положения отсутствуют».

Таким образом, В настоящее время в условиях рынка невозможно добиться стабильного успеха в предпринимательстве, если не рассчитать эффективность его развития, не накапливать постоянно сведения о собственных перспективах и способностях, о состоянии рынков, не оценивать место конкурентов на них и не проводит анализ конкурентоспособности своей фирмы. Конкурентоспособность предприятия представляет собой свойство,

характеризующееся степенью реального и потенциального удовлетворения им определенной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Когда предприятие имеет высокую конкурентоспособность, это сопровождается удовлетворенностью и желанием потребителей повторно приобретать продукцию данной фирмы, отсутствием претензий к фирме как со стороны государства в лице налоговых органов, общества в целом, собственников и контрагентов. На конкурентоспособность предприятия влияют не только качественные и ценовые параметры, но и уровень менеджмента, система управления денежными потоками, состояние рынка, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация рабочего персонала.

## 1.2 Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия. Управление конкурентоспособностью предприятия

Показатель конкурентоспособности – это качественная и (или) количественная характеристика продукции (услуг), деятельности предприятия, служащая основанием для оценки ее конкурентоспособности.

«Следует отметить, что зачастую фактор и показатель имеют одинаковое название, но фактор несет в себе значение причины, а показатель значение признака, на основании которого осуществляется оценка. Так, конкурентоспособность услуг – основной фактор конкурентоспособности предприятия, в тоже время и один из показателей, на основании которого можно осуществить оценку уровня конкурентоспособности предприятия» [21].

При оценке конкурентоспособности различают объекты и субъекты оценки. Объектами оценки являются предприятия, оказывающие услуги. Субъектами оценки являются потребители, поставщики и эксперты. В общенаучном плане, метод – «способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического и теоретического освоения (познания) действительности».

В свою очередь, методы конкретизируются в исследовательских методиках. Методика отвечает конкретным целям и задачам исследования, содержит в себе описание объекта, способов обработки полученных данных. Методика – конкретизация метода, доведение его до алгоритма, четкого описания способа существования. На основе определенного метода может быть создано множество методик. Систематизированный перечень методов для возможной оценки конкурентоспособности предприятия включает в себя общенаучные (дифференциальный, комплексный, смешанные) и специализированные методы (аналитические, аналитико-прогностические, графические, социологические).

Существует большое разнообразие методик определения конкурентоспособности предприятий, которые могут быть сгруппированы по различным критериям: по содержанию понятия, по подходу к оценке, по характеру, типу показателей, по способам определения значений показателя.

Систематизация методик оценки конкурентоспособности предприятий, оказывающих услуги, представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Способы оценки конкурентоспособности

Способ оценки	Автор	Сфера деятельности предприятия
Описание факторов конкурентоспособности	Н. Моисеева, Н. Пискунова, Г. Костина	Учебное заведение
	И.М. Лифиц	Предприятия торговли
Комплексный показатель на основе среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности	И. Андреев	Банк
	С.П. Бурланков, И.Е. Ильина, Д.И. Долгов, А.Е. Скворцов	Автосервис легковых автомобилей
	Е.А. Хакимова	Организации сферы жилищно-коммунального хозяйства

	С. Мамонтов	Учебное заведение
	Н.В. Пеньшин	Автотранспортное предприятие
Комплексный показатель на основе среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности	И.У. Зулькарнаев , Л.Р. Ильясова	Финансовые организации
Комплексный показатель на основе анализа факторов конкурентоспособности	С.С. Скобкин , А.С. Скобкин	Гостиницы

Анализ рассмотренных методик определения комплексного показателя конкурентоспособности выявил, что чаще всего расчеты основаны на суммировании единичных показателей с использованием их значимости. На практике, как для определения единичных показателей конкурентоспособности, так и для установления их значимости, часто используют знания экспертов. Методики определения комплексных показателей объединяют единичные показатели конкурентоспособности, отражающие отдельные свойства организации, в один комплексный показатель, представляющий совокупность свойств организации.

Анализ рассмотренных методик оценки уровня конкурентоспособности предприятий позволяет выделить следующее:

1. Некоторые авторы, оценивая конкурентоспособность предприятия, уделяют особое внимание конкурентоспособности товара, что не всегда корректно. Такой подход нельзя признать научно обоснованным, так как с помощью одного показателя невозможно учесть все многообразие конечных результатов деятельности предприятия.

2. Достоверность оценки в большинстве методик зависит от квалификации экспертов и является во многом субъективным процессом. Широкое использование экспертных оценок вызвано усложнением задач и недостаточной информацией, необходимой для решения задач расчетными методами. Эти методы просты и доступны.



3. В представленных методиках отсутствует единый подход для выбора анализируемых групп показателей. По значительному числу показателей, включаемых в анализируемый перечень, невозможно получить достоверных числовых оценок по предприятиям конкретной группы.

Таким образом, в настоящее время нет единой общепринятой методики количественной оценки конкурентоспособности предприятий. Анализ литературы показал, что оценка конкурентоспособности предприятий – одна из дискуссионных и актуальных задач управления конкурентоспособностью.

Повышение конкурентоспособности – это актуальная проблема в наше время, решение этой проблемы связано с усовершенствованием разработки, изготовления, реализацией и техническим обслуживанием продукции.

Благодаря этим усилиям, можно добиться следующих результатов:

- снижения издержек производства;
- повышения качества продукции;
- стимулирования рекламных кампаний;
- увеличения экономичности и оперативности послепродажного обслуживания.

Конкурентоспособность имеет много разных элементов, которые представляют собой самостоятельный объект управления. Конкурентоспособное предприятие имеет стратегический подход в управлении конкурентоспособности. Американский экономист Майкл Портер в своей теории конкурентных преимуществ рассматривает два главных источника преимуществ: маркетинг и издержки.

Преимущества в издержках – это конкурентоспособность, возникающая благодаря более низким производственным и маркетинговым расходам по сравнению с конкурентами. Это позволяет предприятию снизить цены на выпускаемую продукцию или экономить на рекламе и распределении. Преимущества в маркетинге – это конкурентоспособность товаров и услуг, которые удовлетворяют покупателей больше, чем товары конкурентов.

Предприятие, добивающееся успехов в маркетинге, в основном ориентировано на потребителя, чем предприятие, которое стремится к преимуществам в издержках, однако, оно тоже не может игнорировать потребителей, иначе его преимущество будет непрочным. Преимущество маркетинга на рынке, заключается в том, что некоторые свойства продукции фирмы, более предпочтительны, чем фирмы конкурента.

Существует определенная система обеспечения конкурентоспособности предприятия. В теории вопрос обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции рассматривается одновременно как процесс и как структура. Обеспечение конкурентоспособности как процесс – это реализация связанных между собой научных подходов, методов, принципов, средств и мероприятий, разрабатываемых по всем критериям управления и стадиям жизненного цикла управляемых объектов и нацеленных на обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Система обеспечения конкурентоспособности как структура – это система, которая состоит из внешнего окружения предприятия и ее внутренней структуры, направленной на обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

При сравнении эффективности рекламной деятельности определенной фирмы с фирмой конкурентом, могут быть использованы следующие признаки:

1. Товар: марка товара, разнообразие ассортимента товаров, качество упаковки, показательный уровень качества товара, стадия предпродажной подготовки, стадия послепродажного обслуживания, доля на рынке, скорость изменения объема продаж.

2. Цена: уровень цен, гибкость ценовой политики, ценообразование на новую продукцию.

3. Децентрализация продукта: объем распределения по разным каналам сбыта, эффективность работы каналов сбыта, внедрение инструментов современного маркетинга, уровень квалификации работников и их состав.

4. Уровень рекламной деятельности предприятия можно оценивать по следующим определениям: бюджет маркетинговой деятельности, виды рекламы, используемые СМИ, уровень и метод стимулирования сбыта, использование индивидуальной продажи, наличие специальных подразделений, для осуществления связи с общественностью.

В целях повышения конкурентоспособности предприятия, необходимо проведение следующих мероприятий:

- обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции в целевых секциях рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается его условное и обобщенное свойство, отражающее его выгодные отличия от продукции конкурента по степени удовлетворения потребности и по расходам на нее.

- повышение производительности предприятия и его подразделений до высокого уровня в данной отрасли. С этим показателем открывается возможность успешной работы предприятия в будущем;

- постоянное использование новых технологий;

- изготовление продукта такого качества, которое отвечает отечественным и мировым стандартам;

- изготовление продукции только из высококачественного сырья и материалов;

- проведение постоянного обучения и повышения квалификации кадров;

- систематическое проведение экономического анализа с целью выявления сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами.

Стоит отметить, что конкурентоспособное предприятие должно обладать следующими внутренними преимуществами:

- экономическое положение фирмы;

- конкурентоспособность товара;

- выгодность продаж;

- индивидуальный имидж предприятия;

– эффективное управление.

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятия достигается путем ориентации предприятия на потребительскую сферу, повышение качества выпускаемой продукции, эффективную реализацию товаров и услуг. Благодаря этому увеличивается показатель конкурентоспособности предприятия, его умение максимально использовать свой трудовой, научно-технический, производственный и финансовый потенциал.

## 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия

ООО «Леруа Мерлен Восток» зарегистрировано 18 июня 2003 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Мытищи Московской области. Генеральный директор организации – Жанти Венсан Пьер Мари.

Юридический адрес компании ООО «Леруа Мерлен Восток»:

141031, Московская область, Мытищинский район, город Мытищи, Осташковское шоссе, 1.

Основным видом деятельности является «торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах», зарегистрированы следующие дополнительные виды деятельности:

Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками

Деятельность по складированию и хранению

Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления

ООО «Леруа Мерлен Восток» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на собственном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных Федеральными законами.

ООО «Леруа Мерлен Восток» обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятии хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда,

распределения чистой прибыли. Общество вправе совершать все действия, предусмотренные законом, его деятельность не ограничивается оговоренной в уставе.

ООО «Леруа Мерлен Восток» создано с целью объединения трудовых, материальных, финансовых и экономических интересов для осуществления хозяйственной деятельности и получения прибыли.

Схема организационной структуры управления предприятием ООО «Леруа Мерлен Восток» представлена на рисунке 2.1.:

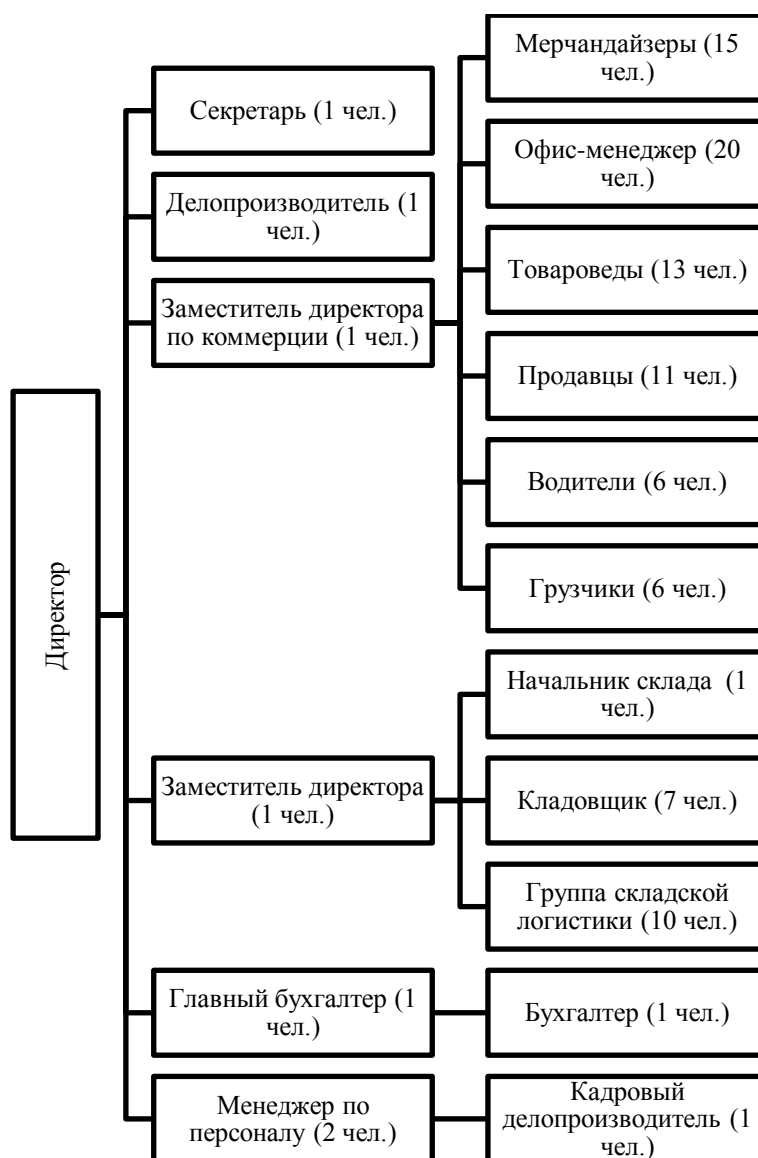


Рисунок 2.1 -Организационная структура управления ООО «Леруа Мерлен Восток»

Тип организационной структуры - линейно-функциональный.

Схема отражает управление всей сети магазинов.

Руководители являются единоначальниками, а функциональные органы оказывают им помощь. Линейные руководители низших ступеней при этом не всегда административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления «по функциям» - главный бухгалтер, руководитель управления сопровождения бизнеса и так далее.

Для анализа технико-экономических показателей ООО «Леруа Мерлен Восток» использовались данные бухгалтерской (финансовой отчетности) организации за 2014-2016 гг. Динамика основных технико-экономических показателей деятельности предприятия в сопоставимом виде за последние два года представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	24090	24711	40225	16135	166,97
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	4563	4665	6409	1846	140,45
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	19410	19941	33374	13964	171,94
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	117	105	442	325	377,8
5. Прибыль до налогообложения,	71	62	386	315	542,1
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	57	51	309	252	605,88
7. Стоимость основных средств,	0	249	227	227	-
8. Стоимость активов, тыс. руб.	4137	10180	15935	11798	385,18

9. Собственный капитал, тыс. руб.	59	90	445	386	494,44
10. Заемный капитал, тыс. руб.	4078	10090	15490	11412	379,84
11. Численность ППП, чел.	94	94	98	4	104,25
12. Производительность труда, тыс. руб.	256,27	262,88	410,46	147,58	156,14
13. Фондоотдача, руб. (1/7)	-	99,24	177,20	177,20	-
14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	5,82	2,43	2,52	-3,3	43,29
15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9)*100%	96,6	56,60	69,43	-27,17	71,87
16. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	0,48	0,42	1,09	0,61	227,08
17. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))*100%	1,71	0,60	2,42	0,71	340,84
18. Затраты на рубль выручки от продажи, с учетом управленческих и коммерческих расходов ((2 + 3)/1)*100 коп.	99,51	99,57	98,90	-0,61	99,38
19. Затраты на 1 рубль выручки от продажи, без учета управленческих и коммерческих расходов (2/1)*100 коп.	18,94	18,87	15,93	-3,01	84,1

Как видно из представленной таблицы основные показатели ООО «Леруа Мерлен Восток» имеют положительную динамику.

Так, темп роста выручки за 2016 год составил 162,78 %, при этом, рентабельность продаж в сравнении с 2015 годом, в 2016 году повысилась на



259,52%. Расходы организации в 2016 году также имеют положительную динамику – темп роста 167,36 % (рис. 2.2).

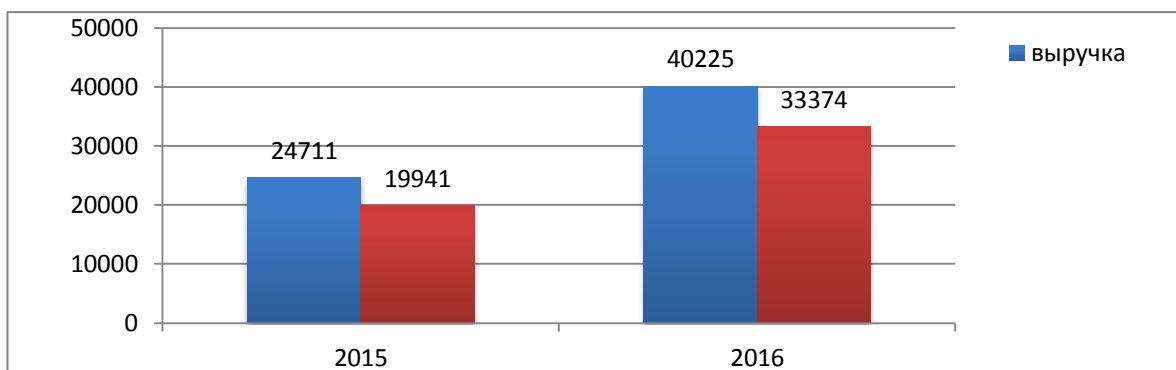


Рисунок 2.2 – Динамика доходов и расходов за 2014-2015 гг. (тыс. руб.)

Стоимость основных средств ООО «Леруа Мерлен Восток» понижается до 227 тыс. руб. или на 91,16%. Стоимость активов предприятия повысилась на 156,53% в 2016 году в сравнении с 2015 годом. Оборачиваемость активов составила в 2015 году 2,52 раз, темп роста 103,70%. Собственный капитал ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2016 году составил 445 тыс. руб. При этом в 2015 году собственный капитал организации составлял 90 тыс. руб. Относительные изменения собственного капитала 355 тыс. руб., тем роста 494,44%.

Отразим стоимость основных средств, активов и собственный капитал ООО «Леруа Мерлен Восток» на рис. 2.3.

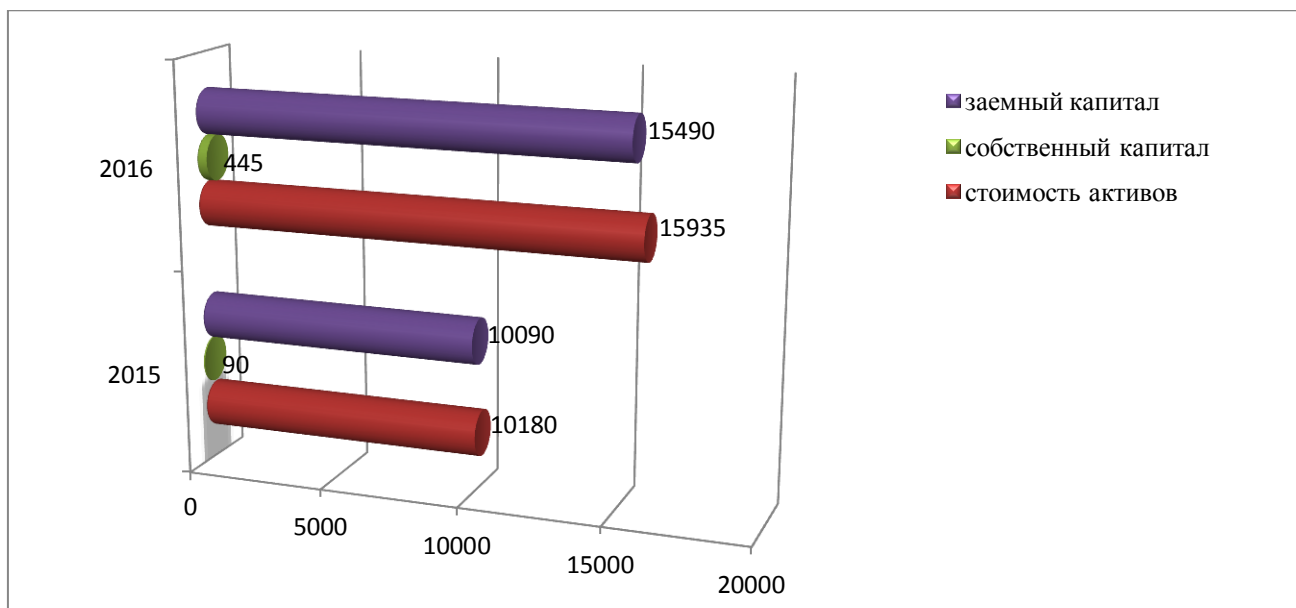


Рисунок 2.3 – Стоимость активов, собственный и заемный капитал ООО «Леруа Мерлен Восток»

Численность персонала также менялась в исследуемый период и повысилась в 2016 году на 4 чел. Производительность труда имеет положительную динамику и тем роста 156,14%. Фондоотдача в 2015 году составила 99,24 руб., в 2016 году составила 177,2. Абсолютные изменения фондоотдачи составили 77,96 руб., а темп роста в 2015 году составил 178,56%.

Чистая прибыль ООО «Леруа Мерлен Восток» существенно повысилась в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 337 тыс. руб. или 420,95%.

Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли в 2015 году составила 56,6%, а в 2016 году уже 69,43%. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения в 2015 году составляет 0,60%, а в 2016 году составляет 2,42%, и имеет также положительную динамику.

Цель горизонтального анализа баланса предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток» состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за рассматриваемые периоды и дать оценку этим изменениям. Основным источником информации для анализа финансового состояния предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток» служит «Бухгалтерский баланс» предприятия за 2014-2016 гг. (приложение 1). В таблице 2.2 представлен горизонтальный анализ баланса 2014–2016 гг. ООО «Леруа Мерлен Восток».

Таблица 2.2 - Горизонтальный анализ баланса ООО «Леруа Мерлен Восток» (тыс. руб.)

Статья	Сумма			Абсолютное отклонение		Относительное изменение, в процентах	
	2014	2015	2016	2014/2015	2015/2016	2014/2015	2015/2016
<b>I. Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	0	249	227	249	-22	-	-8,84
Итого по разделу I	0	249	227	249	-22	-	-8,84

II. Оборотные активы							
Запасы	542	3584	856	3042	-2728	561,25	-76,12
Дебиторская задолженность	3219	5897	11214	2678	5317	83,19	90,16
Денежные средства	376	450	2801	74	2351	19,68	522,44
Прочие оборотные активы	0	0	837	0	837	-	-
Итого по разделу II	4137	9931	15708	5794	5777	140,05	58,17
Баланс	4137	10180	15935	6043	5755	146,07	56,53
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	49	80	435	31	355	63,27	443,75
Итого по разделу III	59	90	445	31	355	52,54	394,44
IV. Долгосрочные обязательства							
Заёмные средства	0	0	0	0	0	-	-
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	-	-
V. Краткосрочные обязательства							
Заёмные средства	1190	2236	2236	1046	0	87,90	0,00
Кредиторская задолженность	2888	7854	13254	4966	5400	171,95	68,75
Итого по разделу V	4078	10090	15490	6012	5400	147,43	53,52
Баланс	4137	10180	15935	6043	5755	146,07	56,53

По результатам горизонтального анализа баланса отмечается значительное увеличение запасов на конец 2016 года. Дебиторская задолженность предприятия увеличивается к концу 2016 года, что говорит о том, что покупатели и заказчики увеличивают объём потребляемой продукции, об этом свидетельствует одновременное увеличение выручки.

Денежные средства предприятия увеличиваются, что положительно характеризует его состояние. Кредиторская задолженность увеличивается в динамике за счёт увеличения задолженности перед поставщиками и подрядчиками и прочими кредиторами.

«Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о прибыли в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры. Вертикальный анализ осуществляется в целях определения удельного веса отдельных статей баланса в общем итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего периода. Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму активов предприятия (при анализе баланса) и выручку (при анализе отчета о прибыли)

принимают за сто процентов, и каждую статью финансового отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения»[13].  
Вертикальный анализ ООО «Леруа Мерлен Восток» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Вертикальный анализ баланса ООО «Леруа Мерлен Восток» (%)

Статья	Удельный вес			Изменение доли	
	2014	2015	2016	2014/ 2015	2015/ 2016
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
Основные средства	0,00	2,45	1,42	2,45	-1,02
Итого по разделу I	0,00	2,45	1,42	2,45	-1,02
<b>II. Оборотные активы</b>					
Запасы	13,10	35,21	5,37	22,11	-29,83
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дебиторская задолженность	77,81	57,93	70,37	-19,88	12,45
Денежные средства	9,09	4,42	17,58	-4,67	13,16
Прочие оборотные активы	0,00	0,00	5,25	0,00	5,25
Итого по разделу II	100,00	97,55	98,58	-2,45	1,02
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
<b>III. Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал	0,24	0,10	0,06	-0,14	-0,04
Нераспределенная прибыль	1,18	0,79	2,73	-0,40	1,94
Итого по разделу III	1,43	0,88	2,79	-0,54	1,91
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
Заёмные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
Заёмные средства	28,76	21,96	14,03	-6,80	-7,93
Кредиторская задолженность	69,81	77,15	83,18	7,34	6,02
Прочие краткосрочные пассивы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу V	98,57	99,12	97,21	0,54	-1,91
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Вертикальный анализ баланса показал, что наибольшую долю в структуре активов занимает дебиторская задолженность, однако, её доля существенно снижается с 77,81% в 2015 году до 70,37% в 2016 году. Доля кредиторской задолженности увеличивается, что благоприятно для предприятия в связи с большими увеличениями объёмов работ. Результаты проведенного анализа позволяют сделать следующие рекомендации:

- улучшить взаимоотношения с поставщиками и потребителями с целью дальнейшего снижения дебиторской и кредиторской задолженности;
- найти выгодные источники краткосрочного финансирования.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Факторы влияния внешней среды на ООО «Леруа Мерлен Восток» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – PEST-анализ ООО «Леруа Мерлен Восток»

Политические факторы	Влияние экономики
<p>Политическая нестабильность Изменение в законодательстве, регулирующего коммерческую деятельность предприятий</p>	<p>Экономическая нестабильность; Колебание курсов валют; Снижение доходов населения; Агрессивная конкурентная среда; Инфляция</p>
<p>Социокультурные тенденции</p>	<p>Технологические инновации</p>
<p>Падение платежеспособного спроса населения на продукцию предприятия; Формирование положительного имиджа предприятия;</p>	<p>Научно-технический прогресс</p>

Как видно из представленной таблицы на предприятие оказывают влияние как политические и экономические, так и социокультурные и технологические факторы.

Среди политических факторов наиболее существенное влияние на деятельность ООО «Леруа Мерлен Восток» могут оказать такие факторы, как политическая нестабильность в стране, а также существенное изменение норм законодательства.

К экономическим факторам, которые оказывают влияние на деятельность предприятия, были отнесены инфляция, экономическая нестабильность в

стране, колебания курсов валют, снижение доходов населения.

Кроме того, на деятельность ООО «Леруа Мерлен Восток» существенно оказывает влияние падение платежеспособного спроса населения на товары, которые реализует предприятие.

Перечень факторов микросреды оказывающих воздействие на организацию, представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Перечень факторов микросреды ООО «Леруа Мерлен Восток»

Конкуренты	Поставщики	Потребители	Новые участники рынка	Товары заменители
Технологические новшества	Большое количество фирм, предлагающих однородную продукцию достаточно высокого качества по низким ценам	Незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос	Высокие входные барьеры в отрасль	Товаров заменителей нет
Возрастающая конкуренция	Повышение цен на ресурсы	Устойчивые партнерские отношения с заказчиками, гибкая система оплаты (отсрочка платежа)		

Анализ таблицы 2.5 позволил сформулировать следующие выводы. Влияние поставщиков является незначительным ввиду большого количества фирм предлагающих однородную продукцию достаточно высокого качества по низким ценам. ООО «Леруа Мерлен Восток» испытывает сильное влияние потребителей, т.к. незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос. В создавшихся условиях необходимо использовать стратегию ориентации на потребителя для усиления стимулирования сбыта (реклама, снижение цен, скидки). В сложившейся ситуации в отрасли наблюдается достаточно сильная конкуренция, как за счёт снижения цены и стимулирования сбыта, так и за счёт технологических новшеств.

Матрица SWOT-анализа ООО «Леруа Мерлен Восток» представлена в

таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Матрица SWOT-анализа ООО «Леруа Мерлен Восток»

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; Высокий уровень сервиса, качество обслуживания; Большой опыт в совершенствовании торгово-технологических процессов; Сбалансированная кредитная политика	Высокая цена на услуги; Износ основных фондов, необходимость ремонтов/покупки оборудования; Отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью. Узкая интерпретация функций маркетинга, только коммуникационная;
Угрозы	Возможности
Возрастающая конкуренция; Повышение цен на ресурсы; Рост социальных отчислений; Внимательное отношение к противопожарной безопасности со стороны государства; Законодательство по защите прав потребителей.	Снижение ставки рефинансирования; Научно-технический прогресс; Восстановление платёжеспособного населения

Высокая цена на товары ООО «Леруа Мерлен Восток» обусловлена, прежде всего, экономической нестабильностью и инфляцией. В качестве угрозы для предприятия можно выделить конкуренцию.

### 2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток»

«В данном пункте работы используем методику оценки конкурентоспособности предприятия, основанную на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, которая предполагает два направления:

- определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия,
- определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей» [24].

«Первая группа - это показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности» [19].

«Вторая группа - это показатели оценки эффективности управления:

- Чистая прибыль к объему реализации продукции.
- Общая прибыль к объему реализации продукции» [7].

Третья группа - это показатели оценки деловой активности.

Четвертая группа - это показатели оценки ликвидности

В ходе анализа результативности финансово-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия возникает проблема выбора состава и количества показателей, оценки их практичности и сбалансированности.

Назначение коэффициентного анализа – охарактеризовать фирму по нескольким основным показателям, позволяющим судить о ее финансовом благосостоянии. Коэффициентный анализ включает в себя расчёт финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности и рентабельности.

«Анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет ответить на вопрос: насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате» [13].

«Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития предприятия, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатёжеспособности предприятия и отсутствия у него средств для развития производства, а избыточная – препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами» [23].

Сущность финансовой устойчивости определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов, а платёжеспособность выступает её внешним проявлением.

Коэффициент финансовой автономии:

$$K_{\Phi A 2014} = 59/4137 = 0,01$$

$$K_{\Phi A 2015} = 90/10180 = 0,01$$

$$K_{\Phi A 2016} = 445/15935 = 0,02$$



Коэффициент финансовой зависимости:

$$K_{\Phi 2014} = 4078/4137 = 0,99$$

$$K_{\Phi 2015} = 10090/10180 = 0,99$$

$$K_{\Phi 2016} = 15490/15935 = 0,97$$

Финансовый рычаг:

$$K_{\Phi 2014} = 4078/59 = 69,12$$

$$K_{\Phi 2015} = 10090/90 = 112,11$$

$$K_{\Phi 2016} = 15490/445 = 34,81$$

Расчет данных коэффициентов на три отчетных даты приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Леруа Мерлен Восток»

Наименование коэффициента	На конец 2014г.	На конец 2015г.	На конец 2016г.
Коэффициент финансовой автономии	0,01	0,01	0,03
Коэффициент финансовой зависимости	0,99	0,99	0,97
Финансовый рычаг	69,12	112,11	34,81

Как видно из таблицы 2.5 доля собственно капитала ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2014 году была около 1%, в 2015 году – 1%, за 2016 увеличилась до 3%. Чем выше коэффициент финансового рычага, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Отразим данные расчета финансового рычага на рисунке 2.4.

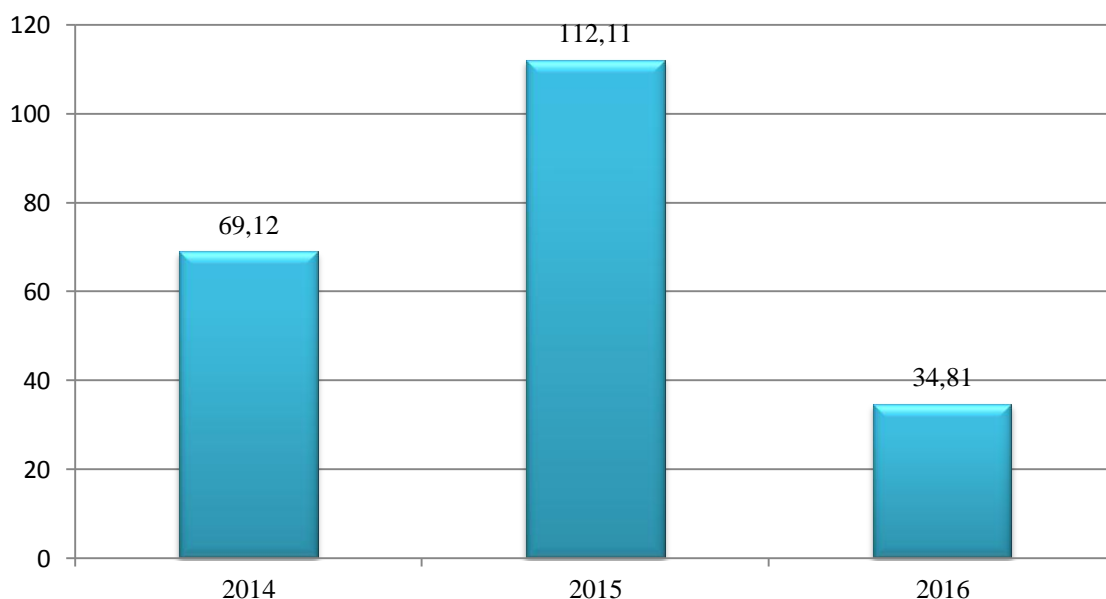


Рисунок 2.4 – Финансовый рычаг ООО «Леруа Мерлен Восток» (2014-2016гг.)

Допустимый уровень определяется условиями работы предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств. В целом можно сделать вывод о том, что в период с 2014 по 2016 год предприятие находилось в неблагоприятном состоянии, сейчас ситуация улучшилась.

Показатели деловой активности (оборачиваемости) характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия, и анализируются с помощью ряда коэффициентов.

Коэффициенты и периоды оборачиваемости активов, кредиторской и дебиторской задолженности для ООО «Леруа Мерлен Восток» представлены в таблице 2.8.

Коэффициент оборачиваемости капитала:

$$K_{об2014} = 3729/59 = 63,2$$

$$K_{об2015} = 24711/90 = 274,56$$

$$K_{об2016} = 40225/445 = 90,39$$

Период оборачиваемости:

$$П_{об2014} = 365/63,2 = 5,7$$

$$П_{об2015} = 365/274,56 = 1,4$$

$$П_{об2016} = 365/90,39 = 4,03$$

Коэффициент оборачиваемости ДЗ:

$$K_{обДЗ2014} = 3729/3219 = 1,15$$

$$K_{обДЗ2015} = 24711/5897 = 4,19$$

$$K_{обДЗ2016} = 40225/11214 = 3,58$$

Коэффициент оборачиваемости КЗ:

$$K_{обКЗ2014} = 250/4078 = 0,61$$

$$K_{обКЗ2015} = 4665/10090 = 0,46$$

$$K_{обКЗ2016} = 6409/15490 = 0,41$$

Период оборачиваемости КЗ:

$$П_{обКЗ2014} = 365/0,61 = 598,36$$

$$П_{обКЗ2015} = 365/0,46 = 793,47$$

$$П_{обКЗ2016} = 365/0,41 = 890,24$$

Период оборачиваемости ДЗ:

$$П_{обДЗ2014} = 365/1,15 = 317,39$$

$$П_{обДЗ2015} = 365/4,19 = 87,11$$

$$П_{обДЗ2016} = 365/3,58 = 101,95$$

Таблица 2.8 - Показатели оборачиваемости

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год
Коэффициент оборачиваемости активов	18,83	124,80	203,16
Период оборачиваемости активов, дни	19,38	2,92	1,80
Кoeff. оборачиваемости дебиторской зад-ти	1,15	4,19	3,58
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	317,39	87,11	101,95
Коэффициент оборачиваемости кредиторской зад-ти.	0,61	0,46	0,41
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	598,36	793,47	890,24

«Значение анализа оборачиваемости состоит в том, что он позволяет увидеть картину финансового состояния предприятия в динамике. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости. Анализ деловой

активности позволяет выявить, насколько эффективно предприятие использует свои средства» [16].

Как видно из таблицы, период оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Леруа Мерлен Восток» меньше периода оборачиваемости кредиторской задолженности во всех рассматриваемых периодах, а это значит, что предприятие рассчитывается по своим обязательствам медленнее, чем кредиторы для предприятия.

Для оценки платёжеспособности предприятия используются показатели ликвидности, различающиеся по набору ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств. Ликвидность предприятия определяется и с помощью ряда финансовых коэффициентов, различающихся набором ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств. В процессе анализа финансовой отчетности используют следующие показатели ликвидности.

Рассчитаем коэффициенты общей ликвидности ООО «Леруа Мерлен Восток»:

$$K_{ол2014} = 4137/4078 = 1,01$$

$$K_{ол2015} = 9931/10090 = 0,98$$

$$K_{ол2016} = 15078/15490 = 0,97$$

Коэффициент срочной ликвидности ООО «Леруа Мерлен Восток»:

$$K_{ол2014} = 376+3219/4078 = 0,88$$

$$K_{ол2015} = 450+5897/10090 = 0,63$$

$$K_{ол2016} = 2801+11214/15490 = 0,9$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$K_{собс2014} = 59/4137 = 0,01$$

$$K_{собс2015} = 90/10090 = 0,01$$

$$K_{собс2016} = 445/15490 = 0,02$$

Коэффициенты ликвидности предприятия приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Коэффициенты ликвидности ООО «Леруа Мерлен Восток»

Наименование показателя	Норма	2014	2015	2016	Отклонения 2014/2015 (+/-)	Отклонения 2015/2016 (+/-)
Коэффициент общей ликвидности	1 – 3	1,01	0,98	0,97	-0,03	0,03
Коэффициент срочной ликвидности	0,7 – 1	0,88	0,63	0,90	-0,25	0,27
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 – 0,25	0,09	0,04	0,18	-0,05	0,14
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	более 0,1	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01

Как видно из таблицы 2.9 коэффициенты ликвидности ООО «Леруа Мерлен Восток», кроме абсолютной ликвидности, близки к нормативным значениям. Способность предприятия рассчитываться по своим краткосрочным обязательствам принято называть текущей платежеспособностью. На текущую платежеспособность предприятия непосредственное влияние оказывает ликвидность ее оборотных активов. Оценка состава и качества оборотных активов с точки зрения их ликвидности получила название анализ ликвидности. Кроме того, они имеют тенденцию к увеличению, которая связана с тем, что предприятие стабильно снижает свои краткосрочные обязательства, при этом увеличивая денежные средства. Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Леруа Мерлен Восток» ликвидно, то есть способно расплачиваться по своим долгам в краткосрочный период.

Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятие или иные финансовые операции. Показатели рентабельности предназначены для оценки общей эффективности вложения средств в предприятие. Показатели рентабельности широко используются для оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятиями всех отраслей.

Показатели рентабельности предприятия – одни из наиболее важных показателей при оценке деятельности предприятия, которые отражают степень прибыльности деятельности предприятия.

Источником данных для расчета анализа рентабельности является отчет о финансовых результатах ООО «Леруа Мерлен Восток», представленный в приложении 2. Показатели рентабельности предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток» сведены в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 - Показатели рентабельности ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)	Темп роста, %
Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, %	96,6	56,60	69,43	-27,17	71,87
Рентабельность продаж, %	0,48	0,42	1,09	0,61	227,08
Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, %	1,71	0,60	2,42	0,71	340,84

Приведем расчет показателей рентабельности.

Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли:

$$R_{СК2014} = 57/59*100\% = 96,6\%$$

$$R_{СК2015} = 51/90*100\% = 56,6\%$$

$$R_{СК2016} = 309/445*100\% = 69,43\%$$

Рентабельность продаж:

$$R_{Пр2014} = 117/24090*100\% = 0,48\%$$

$$R_{Пр2015} = 105/24711*100\% = 0,42\%$$

$$R_{Пр2016} = 442/40225*100\% = 1,09\%$$

Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения:

$$R_{K2014} = 71 / (59+4078)*100\% = 1,71\%$$

$$R_{K2015} = 62 / (90+10090)*100\% = 0,60\%$$

$$R_{K2016} = 386 / (445+15490)*100\% = 2,42\%.$$

Как видно из таблицы 2.10, значения показателей рентабельности ООО «Леруа Мерлен Восток» имели тенденцию к росту в 2016 году по сравнению со значениями рентабельности в 2015 и 2016 годах, что положительно характеризует состояние предприятия.

Рентабельность продаж ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2016 году относительно 2014 года повысилась на 0,61%. Относительные отклонения в 2016 году составили 71,87 %. Рентабельность продаж проиллюстрирована на рисунке 2.5.

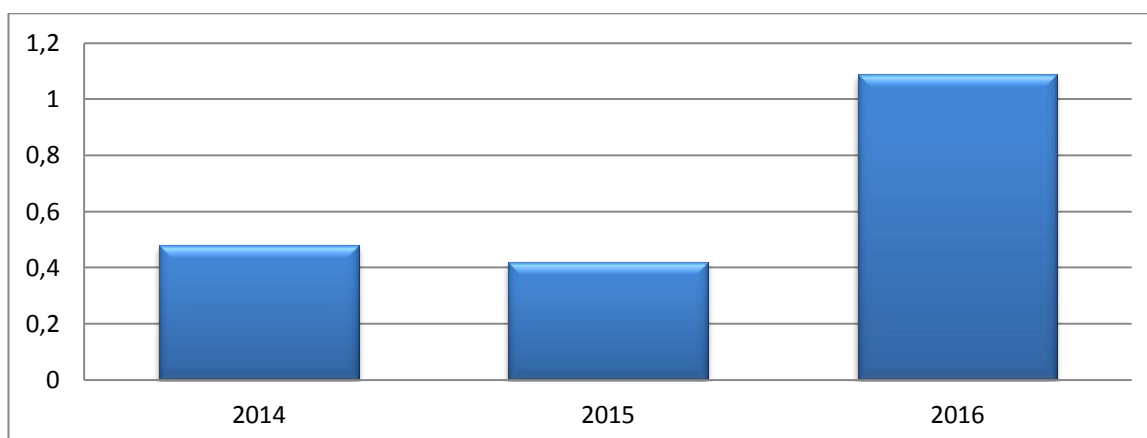


Рисунок 2.5 -Рентабельность продаж ООО «Леруа Мерлен Восток» (%)

Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли в 2015 году составила 56,6%, а в 2016 году уже 69,43%. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения в 2015 году составляет 0,60%, а в 2016 году составляет 2,42%, и имеет также положительную динамику.

Таким образом, проведен финансовый анализ деятельности магазина ООО «Леруа Мерлен Восток» за последних три года с использованием вертикального, горизонтального и коэффициентного анализов. Особое внимание следует уделить совершенствованию механизма использования и распределения прибыли с целью обеспечения финансовой безопасности

предприятий в интересах всех участников хозяйственного процесса. Приоритетное внимание должно уделяться созданию фонда развития предприятия, а остальные фонды, за счет которых осуществляется использование прибыли на материальное стимулирование, социальное развитие персонала, выплата дохода владельцам имущества, должны иметь второстепенное значение.

Рассмотрим основных конкурентов торгового предприятия.

- ООО «Касторама Рус».

ООО «Касторама РУС» входит в состав британской компании Kingfisher, являющейся крупнейшим продавцом строительных и отделочных материалов для дома и дачи.

- ООО «Оби ФЦ».

Первый магазин «Оби» в России открылся в 2003 году. На данный момент в России насчитывается 19 гипермаркетов «Оби».

- ООО «Строительная фирма «Континент».

Все анализируемые магазины имеют в своей структуре службу или отдел логистики, которые отвечают за эффективность осуществления закупок продукции, распределения этой продукции на складах, удобное и грамотное расположение стеллажей в торговой зоне. Все это, в совокупности, влияет на цену, по которой потребители смогут приобрести товары и качество сервисных услуг. Цена в современных рыночных условиях является одним из определяющих факторов повышения конкурентоспособности предприятия.

Максимальную чистую прибыль получает ООО «Леруа Мерлен». Магазин имеет самую большую площадь из всех анализируемых компаний, и возможность, предложить потребителям большой выбор строительных и отделочных материалов, что, несомненно привлекает покупателей и увеличивает продажи.

Самая маленькая прибыль у ООО «Строительная фирма «Континент», что может быть связано с близким расположением магазина-конкурента ООО



«Касторама Рус», что позволяет потребителям сравнивать цены и условия покупок и выбирать более подходящий для себя магазин.

Успешное функционирование логистической системы предприятия характеризуется различными показателями, немаловажное значение имеют сервисные услуги: наличие доставки транспортом магазина, наличие парковочных мест, расположение магазина, проведение различных акций и предоставление скидок.

В настоящее время услуги по доставке осуществляют все крупные магазины строительных и отделочных материалов. Также все они оснащены парковочными местами.

Различные акции проводят крупные гипермаркеты (ООО «Леруа Мерлен», «Оби», «Касторама Рус»). Данные магазины часто предоставляют большие скидки на сезонные товары.

Таким образом, на данный момент из анализируемых магазинов самым успешным и востребованным среди покупателей является ООО «Леруа Мерлен». Данная компания имеет самую большую выручку и прибыль. Привлечению потребителей способствует удобное расположение рядом с крупными торговыми комплексами, большая торговая площадь, широкая ассортиментная группа товаров и проведение постоянных акций и скидок. Для потребителей по-прежнему первостепенное значение имеют цена и качество приобретаемых товаров.

Однако, если исследовать эффективность работы персонала магазинов, то ООО «Леруа Мерлен» существенно отстает от своих конкурентов, поскольку не использует прогрессивные методы мотивации. Кроме того, в исследуемом магазине наблюдается высокая текучесть кадров. «Нужно отметить и не маловажный фактор, влияющий на развитие компании – это развитие персонала. Современные условия рыночной экономики диктуют руководителям компаний искать новые подходы к повышению эффективности деятельности и обеспечению конкурентоспособности. Именно человеческий капитал становится во главе всех факторов эффективности управления, т.к. с помощью

этого капитала можно обеспечить появление инноваций в компании, повысить лояльность покупателей, обеспечить достижение целей компании и т.д. Но основная проблема, с которой сталкиваются руководители – это проблема мотивация персонала» [31].

### 3 Разработка конкурентной стратегии торгового предприятия и мероприятия по ее реализации

#### 3.1 Мероприятия, предлагаемые для повышения конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток»

«В современной экономической среде, которой свойственна динамичность и цикличность, предприятие поставлено в очень жёсткие рамки. Активно развивающаяся конкуренция требует интенсивного развития профессионально-квалификационных качеств работников организации» [11].

«Чем более квалифицированными специалистами обладает компания, тем стремительнее её развитие. Разнообразие, привнесённое в организацию, в том числе, в сфере управления персоналом, увеличивает её потенциал. В то же время, следует учитывать, что активное использование нововведений понижает стабильность организации, приводит к отклонениям от нормы» [29].

«Менеджер по персоналу должен способствовать повышению уровня трудового потенциала предприятия, используя только эффективные рычаги управления персоналом. Это позволит каждому работнику адекватно переносить изменения в сфере труда» [11].

«Внедрение системы КРІ. Любая деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. В своей трудовой деятельности работник сам в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды определяет количество прилагаемых к труду усилий. Необходимыми условиями для формирования мотива труда у сотрудника являются такие условия, когда трудовая деятельность является если не единственным, то, как минимум, основным условием получения блага. Так, оказывая значительное влияние на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, мотивация становится важнейшим фактором результативности работы. В настоящее время

в организациях широко используется такой способ мотивации персонала, как установление ключевых показателей эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) деятельности персонала. Система сбалансированных показателей позволяет объективно и понятно производить оценку результатов деятельности. С помощью KPI дает возможность не только контролировать и оценивать эффективность деятельности, но и построить эффективную систему оплаты труда. Формирование системы на базе KPI состоит из трех основных частей (рис. 3.1): фиксированной части, переменной части, а также единовременных выплат» [11].

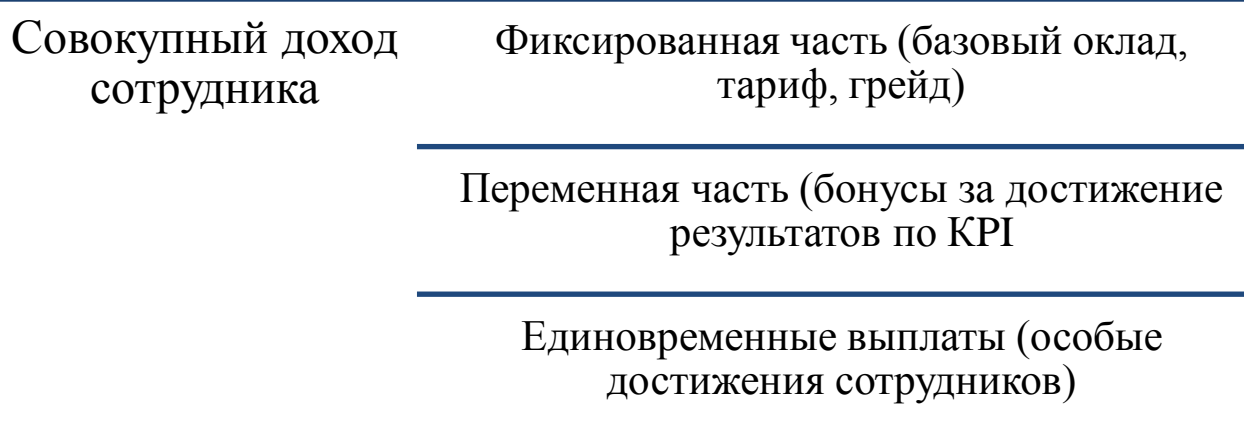


Рисунок 3.1- Формирование системы на базе KPI для персонала ООО «Леруа Мерлен Восток»

«Система оплаты труда на основе KPI позволяет оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом и ориентировать персонал на достижение требуемых результатов. Денежное стимулирование персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентировано на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника» [14].

Трудовая мотивация персонала - это действенный инструмент, который позволяет удовлетворить потребности сотрудников компании, а также добиться стратегической цели, стоящей перед руководством, – повышения прибыли.

Эффективная система мотивации должна разрабатываться с учетом специфики деятельности компании.

Мотивация - это процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения целей организации и их собственных потребностей. Можно сказать, что мотивация-это совокупность стойких мотивов, которые определяются характером личности, её ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью.

Прямая материальная мотивация есть ни что иное, как система оплаты труда. В большинстве случаев, деньги - именно та ценность, ради которой человек устраивается на работу. В условиях нашей жизни более эффективным инструментом, позволяющим повысить эффективность и продуктивность труда наемных сотрудников, является именно материальная мотивация, если сравнивать ее с другими методами. Но с другой стороны, он неизбежно влечет за собой дополнительные расходы. Поэтому руководителю необходимо уметь правильно мотивировать сотрудников материально с наименьшими затратами.

Чтобы внедрить в своем бизнесе системы материальной мотивации персонала, нужно выполнить 3 важных задачи:

Провести мониторинг заработных плат сотрудников других компаний на аналогичных должностях. Уровень оплаты труда, который вы будете предлагать своим работникам, должен быть, как минимум, не ниже среднерыночного.

Определить эффективность работы персонала на текущий момент, выявить, насколько она вас удовлетворяет, и имеются ли вообще перспективы её повышения.

Сформировать такие инструменты материальной мотивации, которые оптимально сочетали бы в себе интересы персонала и интересы компании. Важно помнить, что ваши доходы зависят именно от сотрудников.

Одна и та же система материальной мотивации персонала не может применяться ко всем сотрудникам. Поэтому правильным будет выделить несколько категорий сотрудников с разной системой оплаты труда:

обслуживающий персонал, не работающий с клиентами; обслуживающий персонал, работающий с клиентами; сотрудники, занимающиеся продажами; руководители отделов продаж.

Нужно выбирать такие способы мотивации, которые не выбиваются из общей концепции развития предприятия.

Не только работники отделов, приносящих компании основной процент прибыли, но и менее заметные и «стратегически важные» сотрудники имеют право на поощрение, если они выполняют свою работу качественно и добросовестно.

Программа поощрения разрабатывается с учетом того уровня развития, которого достигла компания. Пока ее штат невелик, даже простая похвала из уст начальника является неплохим стимулом. Но в дальнейшем придется придумывать что-то более масштабное - например, конкурсы, по итогам которых достижения победителей признаются публично.

Также важно помнить о потребностях конкретных работников. Методы мотивации для разных отделов (категорий) могут быть разными. Кого-то из подчиненных воодушевит перспектива участия в программе наставничества, а кто-то оценит компенсацию расходов на связь и офисные обеды.

Программа должна быть достаточно разнообразной, чтобы сотрудники не теряли к ней интерес и стремились к завоеванию очередных наград.

К традиционным методам поощрения персонала можно отнести:

устраиваемые раз в квартал мероприятия, на которых происходит признание заслуг отдельных работников, поощряется лучший отдел, а также проводятся тренинги с участием приглашенных специалистов;

Проведение конкурсов профессионального мастерства- среди работников;

Создание и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе

Возможность заниматься любимым делом;

Возможность карьерного роста и развития

чествования сотрудников, приуроченные к свадьбам, рождениям детей или дням рождения;

командировки с целью представления компании на каком-либо мероприятии (например, на промышленной выставке)

торжественное награждение отличившихся сотрудников;

размещение в корпоративном периодическом издании благодарностей от коллег;

скидки от партнеров (на путевку, абонемент в фитнес-центр, страховой полис) и т.д.

Необходимо обратить внимание на некоторые правила, которых нужно придерживаться, чтобы не перестараться с нематериальным стимулированием. Не стоит допускать панибратства в коллективе и давать сотрудникам излишнее ощущение свободы. Ни в коем случае не стоит забывать о дисциплине и корпоративной этике, в противном случае принципы данного вида потерпят крах. Каждый руководитель должен обязательно помнить, что публичная похвала и признание заслуг должны приходиться не только на одних и тех же сотрудников. Это может породить ощущение наличия круга любимчиков у руководства. Тем самым- возникает риск отсутствия желания у сотрудников трудиться.

Введение способов нематериального стимулирования оказывает сильное влияние на эффективную работу организации, и без ее присутствия предприятию, увы, не достичь лидирующих позиций. Поэтому введение способов нематериального стимулирования - одна из важнейших задач любой организации, независимо от её масштабов.

В качестве основных показателей КРІ предлагается ввести:

- премия специалистам, если план продаж выполнен более, чем на 70% - премия по итогам месяца 5000 руб.;

- повышение продаж предприятия более 10% по отношению к показателям прошлого года – премия по итогам года 7000 руб. для специалистов.

Представим затраты на данное мероприятие в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение системы показателей КРІ

Характеристика показателя	Сумма, руб.
Премия специалистам, если план продаж выполнен более, чем на 70%	33 спец. * 5000 * 12 мес. = 1 980 000 руб.
Повышение продаж предприятия более 10% по отношению к показателям прошлого года	33 спец. * 7000 руб. = 231000 руб.
Страховые взносы	663 300
Итого	2 874 300

Таким образом, затраты на внедрение системы КРІ составят 2874,3 тыс. руб.

### 3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток»

Для дальнейшей оценки эффективности предложенных мероприятий была использована экспертная оценка. Центральным критерием отбора экспертов выступает их компетентность. Для ее определения применяют методы самооценки экспертов и коллективной оценки авторитетности экспертов.

В качестве экспертов выступали управляющий ООО «Леруа Мерлен Восток», заместитель директора по строительству, руководитель отдела материально-технического обеспечения, главный бухгалтер, руководитель производственно-технического отдела.

«Наиболее простая и удобная форма самооценки – совокупный индекс, рассчитанный на основании оценки экспертами своих знаний, опыта и способностей по ранговой шкале с позициями «высокий», «средний», «низкий». Первой позиции приписывается числовое значение 1, второй – 0,5,



третьей – 0» [13]. В таком случае совокупный индекс – коэффициент уровня компетентности эксперта вычисляется по формуле:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (3.1)$$

где  $k_1$  – числовое значение самооценки экспертом уровня своих теоретических знаний;  $k_2$  – числовое значение самооценки практического опыта;  $k_3$  – числовое значение самооценки способности к прогнозу.

Коэффициент уровня компетентности может изменяться от 1 (полная компетентность, т.е. оценочные значения коэффициентов  $k_1 = k_2 = k_3 = 1$ ) до 0 (полная некомпетентность:  $k_1 = k_2 = k_3 = 0$ ).

Обычно в группу экспертов принято включать тех, у кого индекс компетентности не менее среднего (0,5) и выше (до 1).

Получить первичные числовые значения самооценки ( $k_1, k_2, k_3$ ) для расчета индекса компетентности экспертов можно при помощи вопроса табличной формы.

Таблица 3.2 - Как вы оцениваете уровень своей «приобщенности» к вопросам конкурентоспособности предприятия?

	Критерий приобщенности	Высокий	Средний	Низкий
		1	0,5	0
Эксперт 1 (управляющий)	Уровень теоретического знания проблемы ( $k_1$ )	+		
	Практический опыт ( $k_2$ )	+		
	Способность предвидеть логику событий ( $k_3$ )	+		
Эксперт 2 (заместитель директора)	Уровень теоретического знания проблемы ( $k_1$ )	+		
	Практический опыт ( $k_2$ )		+	
	Способность предвидеть логику событий ( $k_3$ )	+		
Эксперт 3 (руководитель технического отдела)	Уровень теоретического знания проблемы ( $k_1$ )		+	
	Практический опыт ( $k_2$ )	+		
	Способность предвидеть логику событий ( $k_3$ )	+		

Эксперт 4 (главный бухгалтер)	Уровень теоретического знания проблемы (к <sub>1</sub> ) Практический опыт (к <sub>2</sub> ) Способность предвидеть логику событий (к <sub>3</sub> )	+	+	
Эксперт 5 (экономист)	Уровень теоретического знания проблемы (к <sub>1</sub> ) Практический опыт (к <sub>2</sub> ) Способность предвидеть логику событий (к <sub>3</sub> )	+	+	
Эксперт 6 (руководитель отдела продаж)	Уровень теоретического знания проблемы (к <sub>1</sub> ) Практический опыт (к <sub>2</sub> ) Способность предвидеть логику событий (к <sub>3</sub> )	+	+	

Проведем расчет по формуле:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (3.2)$$

$$K_1 = 1+1+1/3 = 1$$

Уровень компетентности эксперта высокий.

$$K_2 = 1+1+0,5/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

$$K_3 = 1+0,5+1/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта высокий.

$$K_4 = 1+0,5+0,5/3 = 0,6$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

$$K_5 = 1+0,5+1/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

$$K_6 = 1+0,5+0,5/3 = 0,67$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

В таблице 3.3 приведена оценка эффективности совершенствования системы мотивации персонала ООО «Леруа Мерлен Восток». В зависимости от возможности того или иного прогноза при внедрении мероприятий экспертам было предложено присвоить тому или иному суждению балльную оценку – от 0 до 10.

Таблица 3.3 - Оценка экспертами мероприятий по совершенствованию системы мотивации и обучения персонала

Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Средняя оценка
Повышение выручки на 5 %	2	3	5	5	2	3	3,3
Повышение выручки на 10%	5	4	6	3	5	5	5,5
Повышение выручки на 20%	1	5	4	6	3	4	3,8
Повышение выручки на 40%	0	1	0	5	0	1	1,16
Повышение выручки более чем на 50%	0	0	0	0	0	2	0,33
Отсутствие положительного эффекта	0	0	0	0	0	0	-

Таким образом, экспертный опрос показал, что наиболее вероятным вариантом является повышение выручки на 10%. Также эксперты отвергли вариант развития событий, при которых положительный экономический эффект будет вовсе отсутствовать. Также эксперты считают значимым вариант развития событий, при которых выручка повысится на 20%. При прогнозировании финансовых результатов учитываются затраты на обучение персонала и его премирование. Текущий налог на прибыль организация учитывается по ставке 20% (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Прогнозные значения выручки по мнению экспертов

Исходные данные	Сумма
Затраты на мероприятие , тыс. руб.	2874,3
Повышение выручки на 10%, тыс. руб.	763200
Повышение производительности труда, тыс. руб.	4150

Таким образом, с помощью данных мероприятий предприятие сможет повысить свою выручку на 763200 тыс. руб. и производительность труда персонала (с учетом повышения выручки) на 4150 тыс. руб.

Далее рассчитаем годовой экономический эффект от мероприятия по внедрению системы премирования:

$$\text{Эф} = \text{Эг} - \text{Здоп}, \quad (3.4)$$

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

Эг – годовая экономия от мероприятия, руб.;

Здоп – дополнительные эксплуатационные затраты за год, руб.

Таким образом, годовой экономический эффект составит:

$$\text{Эф} = 763200 - 2874,3 \text{ тыс. руб.} = 766074,3 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно сформулировать следующие выводы:

- Система оплаты труда на основе КРІ позволяет оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом и ориентировать персонал на достижение требуемых результатов.

- денежное стимулирование персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентировано на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника.

- в качестве основных показателей КРІ предлагается ввести: премия специалистам, если план продаж выполнен более, чем на 70% - премия по итогам месяца 5000 руб.; повышение выручки предприятия более 10% по отношению к показателям прошлого года – премия по итогам года 7000 руб. для специалистов. Затраты на внедрение системы КРІ составят 2874,3 тыс. руб.

- с помощью данных мероприятий предприятие сможет повысить свою выручку и производительность труда персонала (с учетом повышения выручки).

## Заключение

На современном этапе экономического развития конкурентоспособность является важным элементом в экономике многих стран мира. В настоящее время в условиях рынка невозможно добиться стабильного успеха в предпринимательстве, если не рассчитать эффективность его развития, не накапливать постоянно сведения о собственных перспективах и способностях, о состоянии рынков, не оценивать место конкурентов на них и не проводит анализ конкурентоспособности своей фирмы.

Конкурентоспособность товара - способность продукции быть привлекательной для потребителей, отвечать запросам конкурентного рынка по сравнению с другими аналогичными изделиями. Она определяется с одной стороны – ценами, устанавливаемыми продавцами товаров,- с другой стороны качеством данного товара. Кроме этого, на конкурентоспособность оказывают свое влияние и другие факторы: популярность того или иного товара, реклама, имидж предприятия, место фирмы на рынке данного товара, колебания спроса.

Таким образом, под конкурентоспособностью товара следует понимать совокупность его характеристик, отличающих его от аналогичных продуктов. Также данное понятие представляет собой систему потребительских, экономических и технических показателей: технический уровень изделия, функциональные, социальные и другие полезные свойства, цена покупки и издержки на потребление. Мониторинг конкурентоспособности проводится с помощью сравнительного анализа перечисленных показателей с уровнем аналогичных показателей конкурентов.

Задача маркетинговой службы состоит в том, чтобы выяснить потребности общества- для их удовлетворения, а также предвидеть какие потребности могут возникнуть в ближайшем будущем из-за изменения условий жизни: инфляция, увеличение доходов населения и т.д. Соотношение цены, сервиса и качества – вот основа в обеспечении конкурентоспособности продукции.

Естественно, что на конкурентоспособность могут влиять и другие факторы (маркетинг, мода и т.п.), причем как в положительную, так и в отрицательную сторону. Но, не смотря на эти факторы, конкурентоспособность закладывается еще на начальной стадии проектирования и производства, вследствие этого ограничено поддается воздействию маркетинга в ходе сбыта.

Конкурентные преимущества часто отождествляются с конкурентоспособностью. Такое отождествление имеет под собой определенные основания, так как конкурентоспособность чаще всего трактуется как способность завоевывать прочные позиции на рынке в силу достижения наилучшего соотношения цены и качества товара. Вместе с тем между данными понятиями есть немаловажное различие: конкурентные преимущества – это всего лишь потенциальная возможность добиться успеха, в то время как конкурентоспособность является результатом эффективного их использования. Само по себе наличие конкурентных преимуществ автоматически не обеспечивает высокую конкурентоспособность. Их необходимо привести в действие, что невозможно без научной системы организации и управления. На конкурентоспособность существенно влияет и внешняя среда функционирования хозяйственных субъектов, которая чрезвычайно динамична и непредсказуема.

Таким образом, конкурентные преимущества и конкурентоспособность соотносятся между собой как содержание и форма, при этом форма, как правило, богаче своего содержания, так как она является результатом взаимодействия сложной совокупности как внутренних, сущностных факторов, так и внешних. Конкурентное преимущество и конкурентоспособность относятся к товару, корпорации, отрасли, экономике. Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей и сравнении с аналогичными товарами, или товарами-заменителями.

ООО «Леруа Мерлен Восток» зарегистрировано 18 июня 2003 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Мытищи Московской области. Основным видом деятельности является «торговля

розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах».

На предприятие оказывают влияние как политические и экономические, так и социокультурные и технологические факторы. Среди политических факторов наиболее существенное влияние на деятельность ООО «Леруа Мерлен Восток» могут оказать такие факторы, как политическая нестабильность в стране, а также существенное изменение норм законодательства. К экономическим факторам, которые оказывают влияние на деятельность предприятия, были отнесены инфляция, экономическая нестабильность в стране, колебания курсов валют, снижение доходов населения. Кроме того, на деятельность ООО «Леруа Мерлен Восток» существенно оказывает влияние падение платежеспособного спроса населения на товары, которые реализует предприятие.

Особое внимание следует уделить совершенствованию механизма использования и распределения прибыли с целью обеспечения финансовой безопасности предприятий в интересах всех участников хозяйственного процесса. Приоритетное внимание должно уделяться созданию фонда развития предприятия, а остальные фонды, за счет которых осуществляется использование прибыли на материальное стимулирование, социальное развитие персонала, выплата дохода владельцам имущества, должны иметь второстепенное значение.

Среди конкурентов, максимальную чистую прибыль получает ООО «Леруа Мерлен». Магазин имеет самую большую площадь из всех анализируемых компаний, и возможность, предложить потребителям большой выбор строительных и отделочных материалов, что, несомненно привлекает покупателей и увеличивает продажи. Самая маленькая прибыль у ООО «Строительная фирма «Континент», что может быть связано с близким расположением магазина-конкурента ООО «Касторама Рус», что позволяет потребителям сравнивать цены и условия покупок и выбирать более подходящий для себя магазин. Успешное функционирование логистической



системы предприятия характеризуется различными показателями, немаловажное значение имеют сервисные услуги: наличие доставки транспортом магазина, наличие парковочных мест, расположение магазина, проведение различных акций и предоставление скидок. В настоящее время услуги по доставке осуществляют все крупные магазины строительных и отделочных материалов. Также все они оснащены парковочными местами. Различные акции проводят крупные гипермаркеты (ООО «Леруа Мерлен», «Оби», «Касторама Рус»). Данные магазины часто предоставляют большие скидки на сезонные товары. Таким образом, на данный момент из анализируемых магазинов самым успешным и востребованным среди покупателей является ООО «Леруа Мерлен». Данная компания имеет самую большую выручку и прибыль. Привлечению потребителей способствует удобное расположение рядом с крупными торговыми комплексами, большая торговая площадь, широкая ассортиментная группа товаров и проведение постоянных акций и скидок. Для потребителей по-прежнему первостепенное значение имеют цена и качество приобретаемых товаров. Однако, если исследовать эффективность работы персонала магазинов, то ООО «Леруа Мерлен» существенно отстает от своих конкурентов, поскольку не использует прогрессивные методы мотивации. Кроме того, в исследуемом магазине наблюдается высокая текучесть кадров.

Система оплаты труда на основе КРІ позволяет оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом и ориентировать персонал на достижение требуемых результатов. Денежное стимулирование персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентировано на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. Трудовая мотивация персонала - это действенный инструмент, который позволяет удовлетворить потребности сотрудников компании, а также добиться стратегической цели, стоящей перед руководством, – повышения прибыли. Эффективная система мотивации должна разрабатываться с учетом

специфики деятельности компании. Чем более квалифицированными специалистами обладает компания, тем стремительнее её развитие. Разнообразие, привнесенное в организацию, в том числе, в сфере управления персоналом, увеличивает её потенциал. В то же время, следует учитывать, что активное использование нововведений понижает стабильность организации, приводит к отклонениям от нормы

## Список используемой литературы

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Акиндинова В. В. Механизм взаимодействия конкурентных преимуществ и конкурентоспособности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 41. – С. 16–20.
3. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
4. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
5. Власенко В. Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 3556–3560.
6. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
7. Гукова, А.В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Курс лекций для бакалавров. Учебное пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. - М.: ФиС, ИНФРА-М, 2012. - 184 с.
8. Гатина Г. Ф. Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Г. Ф. Гатина, Л. И. Гайнутдинова, А. Е. Вазюкова // Научное и образовательное пространство: перспективы развития : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 15 апр. 2017 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. - С. 225–227.
9. Жилина Е. В. Параметры оценки конкурентоспособности розничной торговой сети // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). - Пермь: Меркурий, 2014. - С. 44-48.
10. Жаксылык М. Конкурентоспособность отечественных предприятий в современных условиях [Электронный ресурс] / М. Жаксылык, А. Ж. Асаинов,

- И. Е. Сарыбаева // Приоритетные направления развития современной экономической науки. URL: [https://interactive-plus.ru/ru/article/361057/discussion\\_platform](https://interactive-plus.ru/ru/article/361057/discussion_platform) (дата обращения: 13.06.2017).
11. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
  12. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 455 с.
  13. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
  14. Кошелева Т. Н. Подходы к оценке конкурентоспособности малого предпринимательства // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 961–965.
  15. Клейнер Т.В., Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Т.В.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов. – М.: Экономика, 2012. – 286с.
  16. Ладная М. А. Взгляды учёных на внешнее окружение организации сферы услуг / М. А. Ладная // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С. 1-5.
  17. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 374-377.
  18. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
  19. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел -Спб.: Питер, 2012.- 366 с.
  20. Механизм принятия управленческих решений при формировании ассортимента / О. М. Калиева [и др.] // Молодой ученый. - 2014. - №21. - С. 309-312.

21. Малхасян А. Е. Конкурентоспособность как внутренний фактор формирования конкурентной политики фирмы / А. Е. Малхасян, Л. В. Федосеева // Экономика и предпринимательство. - 2014. - № 8. - С. 713-717
22. Малхасян Л.С. Количественная оценка конкурентоспособности продукции // Российское предпринимательство. - 2011. - № 11 Вып. 2 (196). - С. 184-188.
23. Маркин Е. С. Приоритетные направления повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рынка / Е. С. Маркин, Н. П. Ларионова // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 10 мая 2017 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. — С. 115–118.
24. Нацубидзе А. С. Внедрение стратегической системы управления конкурентоспособностью в деятельность современных российских предприятий / А. С. Нацубидзе // Аудит и финансовый анализ. - 2014. - № 1. - С. 298-302.
25. Савич Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 2241–2245.
26. Садртдинова Р. Р., Мусин У.Р. Теоретические аспекты применения маркетинговых технологий в деятельности коммерческого банка // Наука-RASTUDENT.RU. - 2014. - № 2 / [Электронный ресурс] - Режим доступа. – URL.- <http://cyberleninka.ru/article/n/factory-povysheniya-konkurentosposobnos...>
27. Темякова Т. В. Модель управления конкурентоспособностью предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 2481–2485.
28. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд . – М.: Юнити, 2011. – 576с.
29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 9-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2011. – 447 с.

30. New perspectives on strategic management process by Zenovia Cristiana [Электронный ресурс]. URL: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2013/n1/167.pdf> (дата обращения 29.03.2017).
31. Benefits of Implementing Risk Management in EHS Organizations by Martin Clark [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ishn.com/articles/100741-benefits-of-implementing-risk-management-in-ehs-organizations> (дата обращения 17.02.2017).
32. Phases of innovation by Holly Green [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2011/12/14/phases-of-innovation/#26c590306156> (11.01.2017).
33. Key ingredients for maintaining quality within your organization by Emily Ysaguirre [Электронный ресурс]. URL: <http://www.qualitydigest.com/inside/management-article/102215-recipe-quality.html#>(дата обращения 19.01.2017).
34. Detrimental Consequences That Make Micromanagement Inadvisable by Hemangi Harankhedkar [Электронный ресурс]. URL: <http://www.buzzle.com/articles/consequences-of-micromanagement.html> (дата обращения 26.03.2017).

## 1. Приложение А

## Бухгалтерский баланс

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 16 г. 3	20 15 г. 4	20 14 г. 5
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	227	249	0
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	227	249	0
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	856	3584	542
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	11214	5897	3219
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	2801	450	376
	Прочие оборотные активы	837	0	0
	Итого по разделу II	15708	9931	4137
	<b>БАЛАНС</b>	<b>15935</b>	<b>10180</b>	<b>4137</b>

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31.12	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 16 г.3	20 15 г.4	20 14 г.5
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( )7	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	435	80	49
	Итого по разделу III	445	90	59
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	2236	2236	1190
	Кредиторская задолженность	13254	7854	2888
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	15490	10090	4078
	<b>БАЛАНС</b>	15935	10180	4137



## Отчет о финансовых результатах

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За 31.12	За 31.12
		20 16 г. 3	20 15 г. 4
	Выручка 5	40225	24711
	Себестоимость продаж	( 6409 )	( 4665 )
	Валовая прибыль (убыток)	33816	20046
	Коммерческие расходы	( 33374 )	( 19941 )
	Управленческие расходы	( 0 )	( 0 )
	Прибыль (убыток) от продаж	442	105
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	0	0
	Проценты к уплате	( 0 )	( 0 )
	Прочие доходы	5	5
	Прочие расходы	( 61 )	( 48 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	386	62
	Текущий налог на прибыль	( 77 )	( 11 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	77	11
	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
	Изменения отложенных налоговых активов	0	0
	Прочее	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	309	51