

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 «Управление инновациями и маркетинг»
(наименование кафедры)

38.03.06 «Торговое дело»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Формирование и реализация конкурентной стратегии торгового
предприятия (на примере ООО «СТК ПЛЮС»)»

Студент

П. С. Фурман

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

И. В. Краснопевцева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультанты

Н. В. Андрюхина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой, д-р. экон. наук, доцент М.О. Искосков

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

(личная подпись)

«__» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Тема бакалаврской работы: «Формирование и реализация конкурентной стратегии торгового предприятия (на примере ООО «СТК ПЛЮС»»).

Цель работы – сообщить сведения о разработке рекомендаций по формированию и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС».

Объектом дипломной работы является ООО «СТК ПЛЮС», основной деятельностью которого является розничная реализация отделочных материалов и товаров для ремонта. Предметом дипломной работы является выступает конкурентная стратегия ООО «СТК ПЛЮС», процесс ее формирования и реализации.

Основным методом для исследования был использован сравнительный анализ в период с 2015 г. по 2017 г.

Формирование и реализация конкурентной стратегии представляет собой деятельность по разработке и принятию управленческих решений, которые должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям конкурентов для достижения поставленных стратегических целей. Процесс управления формированием и реализации конкурентной стратегии состоит из следующих этапов: анализ конкурентной и внутренней среды; планирование на основе результатов анализа конкурентной стратегии; принятие управленческих решений по достижению целей конкурентной стратегии; организация мероприятий по реализации управленческих решений; контроль реализации запланированных решений, корректировка планов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2, 3.3 могут быть использованы специалистами ООО «СТК ПЛЮС» в практической деятельности. Работа состоит из аннотации, введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы.

Abstract

The title of the bachelor's thesis is "Formation and implementation of competitive strategy of trade enterprise (on the example of LLC STK PLUS)".

The aim of the work is to give some information about the development of recommendations on formation and implementation of competitive strategy of trade enterprise.

The object of the bachelor's thesis is STK PLUS limited liability company which primary activity is retailing of home decoration materials and home improvement goods.

The subject of the bachelor's thesis is the competitive strategy of LLC STK PLUS, the process of its formation and implementation.

The main study method was a comparative analysis in the period from 2015 to 2017.

The formation and implementation of a competitive strategy is the development and adoption of management decisions, which, in turn, should be aimed at opposing all possible external influences of competitors to achieve set strategic goals. The process of managing the formation and implementation of a competitive strategy consists of the following stages: analysis of the competitive and internal environment; planning based on the results of the analysis of the competitive strategy; making management decisions to achieve the objectives of the competitive strategy; organizing of measures for the implementation of management decisions; control implementation of planned decisions, adjusting plans.

The practical significance of the work lies in the fact that its separate provisions in the form of the material of subsections 2.2, 3.1, 3.2, 3.3 can be used by specialists of LLC "STK PLUS" in practical activities. Structure and scope of work: the work consists of an abstract, introduction, 3 sections, conclusion, list of references.

Содержание

1 Теоретические основы формирования и реализации конкурентной	7
стратегии торгового предприятия	7
1.1 Экономическое содержание формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия	7
1.2 Методика оценки формирования и реализации конкурентной стратегии предприятия	14
1.3 Проблемы формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия	20
2 Анализ экономических показателей деятельности и оценка формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС»	24
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «СТК ПЛЮС».....	24
за 2015–2017 гг.	24
2.3 Оценка формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС».....	37
3 Разработка рекомендаций по формированию и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС»	41
3.1 Внедрение мониторинга внешней среды с целью совершенствования формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС»	41
3.2 Введение материального поощрения продавцов с целью совершенствования реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС»	45
3.3 Повышение квалификации сотрудников ООО «СТК ПЛЮС» как направление совершенствования формирования и реализации конкурентной стратегии	49
Заключение	56
Список используемых источников.....	58

Введение

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов потребителей, усиление конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, развитие информационных сетей, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения конкурентоспособности товара в частности и торгового предприятия в целом. Конечной целью деятельности любого торгового предприятия является завоевание устойчивых позиций в условиях конкурентной борьбы, что представляет собой итог постоянных и грамотных усилий в области формирования и реализации конкурентной стратегии.

Изучение данной темы является актуальным, поскольку формирование и реализация конкурентной стратегии торгового предприятия предполагает идентификацию резервов повышения конкурентоспособности, выявление потенциала развития в нестабильных рыночных условиях с целью наиболее полного удовлетворения специфических запросов потребителей и обеспечения планируемого уровня прибыли.

Цель бакалаврской работы состоит в разработке рекомендаций по формированию и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия.

Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

1. Изучение теоретических основ формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия.
2. Анализ экономических показателей деятельности торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС».
3. Оценка формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС».
4. Разработка практических рекомендаций по совершенствованию формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС».

В качестве объекта исследования рассматривается Общество с ограниченной ответственностью «СТК ПЛЮС», основной деятельностью которого является розничная реализация отделочных материалов и товаров для ремонта. Предметом исследования выступает конкурентная стратегия ООО «СТК ПЛЮС», процесс ее формирования и реализации.

Практическая значимость бакалаврской работы определена возможностью использования предлагаемых рекомендаций в деятельности торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС» с целью совершенствования формирования и реализации его конкурентной стратегии.

Научной основой бакалаврской работы послужили теоретические положения, разработанные отечественными и зарубежными учеными в области экономики, маркетинга, конкурентоспособности, организации торговли, в числе которых М. Портер, Т. Кент, И.М. Лифиц, Т.Н. Парамонова, Р.А. Фатхутдинов и др. Информационную базу бакалаврской работы составляют учётно-отчётные данные ООО «СТК ПЛЮС», материалы периодических изданий и учебной литературы, нормативно-правовые акты.

Структура бакалаврской работы включает в себя следующие элементы: введение; основную часть, которая содержит следующие главы: теоретические основы формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия, анализ экономических показателей деятельности и оценка формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС», разработка рекомендаций по совершенствованию формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС»; заключение; список использованной литературы.

1 Теоретические основы формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия

1.1 Экономическое содержание формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия

В современных условиях сильное влияние на торговое предприятие оказывает совокупность факторов внешней среды, одним из которых является конкуренция. Успешное функционирование торгового предприятия в условиях высоко динамичной и подвижной рыночной среды, определяемой грамотным формированием и реализацией конкурентной стратегии, составляет его конкурентоспособность.

Конкурентоспособность является системной характеристикой, ее определяющие факторы находятся в тесной взаимосвязи с достижением, установлением, использованием конкурентных преимуществ путем выполнения определенных конкурентных действий, реализуемых в рамках конкурентной стратегии. Сравнительный анализ термина «конкурентоспособность» торгового предприятия приведен в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Сравнительный анализ термина «конкурентоспособность» торгового предприятия, функционирующего в сфере товарного обращения.

Определение	Преимущества	Недостатки
Конкурентоспособность - способность страны или фирмы продавать свои товары [17, с. 45].	В рассматриваемом понятии в основе конкурентоспособности лежит способность продавать товары (услуги).	В данном определении не учитывается множество факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия.
Конкурентоспособность предприятия - способность изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента [20, с. 74].	В приведённом определении в основе конкурентоспособности предприятия лежит конкурентоспособность его продукции (услуг).	Брать за основу только конкурентоспособность продукции (услуг) не совсем верно, поскольку конкурентоспособность предприятия определяется отличными от используемых при определении конкурентоспособности товара (услуги) характеристиками.

Конкурентоспособность предприятия - комплекс экономических характеристик, определяющих положение предприятия на рынке (отраслевом, национальном, мировом) [24, с. 67].	В приведённой трактовке конкурентоспособность предприятия представлена как его способность выдерживать конкуренцию на рынке, но за счёт наличия у него определённых характеристик своей деятельности.	В рассматриваемом определении отсутствует ориентация предприятия на запросы потребителей.
--	---	---

Реализация конкурентной стратегии торговым предприятием, направленная на обеспечение планируемого уровня конкурентоспособности торгового предприятия, представляет собой структурную единицу деятельности, относительно завершённый отдельный акт человеческой деятельности, для которого характерны направленность на достижение определенной осознаваемой цели, произвольность и преднамеренность индивидуальной активности. В свою очередь конкурентные действия, совершаемые субъектами рынка для приобретения ими правомерных конкурентных преимуществ в своей деятельности состязательные действия направлены на получение прибыли посредством привлечения спроса покупателей (потребителей) и удовлетворения их потребностей. Конкурентные действия, реализуемые в рамках конкурентной стратегии, рассматриваются как действия субъектов бизнеса, направленные против различных представителей своего внешнего окружения. Их цель заключается в обеспечении наивысших потребительских, функциональных и общественных оценок, а также создание, поддержание и развитие конкурентных преимуществ [25, с.34].

Для торговых предприятий конкурентное преимущество – это эксклюзивное сочетание различных видов деятельности, технологий и предлагаемых услуг, которые позволяют иметь высокий уровень конкурентоспособности за счет удовлетворения потребителей на более высоком уровне, чем конкуренты.

В то же время конкурентные действия, рассматриваемые как процесс реализации специфических экономических отношений в рамках реализуемой конкурентной стратегии, являются категорией динамичной и целенаправленной. Все конкурентные действия можно разделить на [23; 29]:

- группу наступательных конкурентных действий;
- группу оборонительных конкурентных действий;
- группу контр наступательных конкурентных действий;
- группу согласительных конкурентных действий;
- группу фокусированных конкурентных действий;
- группу изоляционистских конкурентных действий;
- группу комбинированных конкурентных действий;
- группу отвлекающих конкурентных действий.

В соответствии с представленными групповыми видами конкурентных действий, реализуемых в рамках конкурентной стратегии, следует рассмотреть отдельные конкурентные стратегии, которые могут быть применены: рыночными лидерами; претендентами на лидерство; последователями лидера; предприятиями, занимающими нишу (таблица 1.1.2) [17; 20; 23; 25; 29].

Таблица 1.2 - Характеристика конкурентных стратегий предприятий

Наименование конкурентной стратегии	Основное содержание стратегии
1. Стратегия лидера рынка	Лидирующие предприятия стремятся удержать свои позиции. Для этого они должны действовать сразу в четырех направлениях: - предприятия должны найти возможности и средства для повышения совокупного спроса; - предприятие может стремиться еще больше увеличить свою долю рынка, даже если объем рынка остается неизменным; - постоянное снижение издержек должно оставаться его сильной стороной; - предприятия должны защитить свою текущую долю рынка с помощью искусных оборонительных и наступательных действий.

2. Стратегия предприятия– претендента	Стратегическая цель компании-претендента зависит от того, кого из конкурентов она собирается атаковать. Существует несколько способов атаки. - Лобовая атака. - Фланговая атака. - Атака с целью окружения. - Обходной маневр. - Технологический скачок. - Партизанская война.
3. Стратегия предприятия – последователя.	Предприятие, следующее за лидером, может получить множество преимуществ. Рыночный лидер часто имеет громадные расходы, связанные с развитием новых товаров и рынков, расширением каналов товародвижения, просвещением и обучением рынка. Обычно наградой за все эти тяжкие труды и риск служит лидерство на рынке. С другой стороны, предприятие - последователь может перенимать опыт лидера и копировать или совершенствовать его товары и маркетинговые программы, обычно вкладывая значительно меньше средств. Хотя предприятие - последователь вряд ли сможет обойти лидера, оно часто может добиться довольно значительного уровня прибыли.
4. Стратегия предприятия, обслуживающего рыночную нишу	Успех заключается в том, что предприятие, которое концентрируется на обслуживании узкой рыночной ниши, в конце концов, узнает целевую группу потребителей настолько хорошо, что удовлетворяет нужды покупателей лучше, чем остальные предприятия, которые нерегулярно торгуют в этой нише. В результате, предприятие, обслуживающее нишу, может назначить цену, существенно превосходящую издержки, так как предоставляет для потребителей более высокую, по сравнению с другими предприятиями, ценность. В то время как предприятия, работающие на массовом рынке, добиваются успеха за счет больших объемов сбыта, предприятия, работающие в нише, добиваются его за счет высокой нормы прибыли. Основная мысль здесь заключается в том, что благодаря грамотному применению стратегии обслуживания рыночной ниши, предприятия, владеющие лишь небольшой долей всего рынка, могут быть весьма прибыльными.

Каждая из представленных стратегий имеет особые условия своего формирования и реализации применительно к современным тенденциям развития рыночной ситуации (таблица 1.3) [17; 20; 23; 25; 29].

Принятие и соблюдение этих условий, адаптация к ним позволяет сформировать и реализовывать конкурентную стратегию, обеспечивая планируемую рыночную долю и желаемый уровень эффективности деятельности торгового предприятия.

Таблица 1.3 - Условия формирования и реализации конкурентной стратегии

Наименование стратегии	Условия формирования и реализации конкурентной стратегии
1. Стратегия лидера рынка	Лидеру рынка необходимо всегда быть очень внимательным, поскольку его могут подстергать опасности. Другие торговые предприятия постоянно стремятся обнаружить его слабые стороны и воспользоваться ими в своих целях. Если лидер не заметит происходящие на рынке перемены, но он легко сможет перейти на второе или третье место. Появление на рынке новых, более совершенных товаров, может нанести ущерб лидеру. Иногда предприятие-лидер становится тяжеловесным и проигрывает борьбу за лидерство новым и более энергичным соперникам.
2. Стратегия предприятия– претендента	Торговые предприятия, бросающее вызов лидеру рынка, должно сначала определить свою стратегическую цель. Большая часть предприятий-претендентов стремится повысить свою прибыльность, увеличивая принадлежащие им доли рынка. Стратегическая цель выбирается в зависимости от того, кто из конкурентов будет выбран торговым предприятием в качестве соперника. В большинстве случаев у предприятия имеется возможность бросить вызов тому или иному конкуренту. Предприятие-претендент может атаковать рыночного лидера. Чтобы атака была успешной, оно должно иметь какое-нибудь весомое конкурентное преимущество перед лидером. Предприятие-претендент может избегать столкновения с лидером и вместо этого атаковать сравнимые с ним по размерам торговые предприятия или более мелкие предприятия, действующие на местных или региональных рынках.
3. Стратегия предприятия – последователя	Предприятие-последователь – это первоочередная мишень для атак предприятий-претендентов. Следовательно, предприятие-последователь должно все время заботиться о том, чтобы его производственные затраты были низкими, а качество товаров и услуг – высокими. Оно также должно сразу вступать на новые рынки, как только они появляются. Следование за лидером и следование лидеру не означает пассивности поведения или слепого копирования действий лидера. Предприятие-последователь должно определить для себя свой путь роста, но такой, который не чреват возмездием со стороны конкурентов.
4. Стратегия предприятия, обслуживающего рыночную нишу	Предприятия, ориентирующиеся на обслуживании рыночных ниш, стараются найти одну или несколько таких ниш, которые были бы надежными и прибыльными. Идеальная рыночная ниша должна быть достаточно большой, чтобы приносить прибыль и обладать потенциалом для роста. Однако по мере того как ниша со временем растет и становится более привлекательной, угроза атаки торгового предприятия, занимающего эту нишу, со стороны конкурентов также возрастает. Основной подход, используемый для занятия ниши, - специализация. Торговое предприятие может специализироваться на любом отдельном рынке, на потребительской группе, товаре или маркетинговом комплексе. Опасность исчезновения ниши заставляет предприятия практиковать одновременное обслуживание нескольких ниш. Развивая две или несколько ниш, предприятие повышает свои шансы на выживание.

При формировании и реализации конкурентной стратегии торговому предприятию следует учитывать ряд факторов, определяющих эффективность данного процесса (рисунок 1.1) [5; 7; 17; 21].



Рисунок 1.1 – Факторы формирования и реализации конкурентной стратегии
торгового предприятия

Высокую результативность в экономическом понимании процесса формирования и реализации конкурентной стратегии возможно достичь при соблюдении следующих принципов [15; 20]:

1. исследование нужд и потребностей потребителей;

2. жёсткое соблюдение установленных норм и правил, а также целенаправленная реализация принятых решений;
3. обеспечение рациональной загрузки сотрудников торгового предприятия;
4. ориентация работников на достижение общей цели;
5. формирование и поддержание корпоративной культуры на торговом предприятии;
6. создание благоприятного психологического климата в коллективе и комфортных условий труда управления и служебного персонала;
7. обеспечение оптимального качества уровней управления;
8. обеспечение соответствия выполняемых работниками функций занимаемым должностям;
9. информационная обеспеченность торгового предприятия;
10. ориентация работников на инновационность деятельности торгового предприятия (разработка собственных методик и т.д.).

Формирование и реализация конкурентной стратегии торгового предприятия предполагает выполнение отдельных конкурентных действий, обеспечивающей эффективность его функционирования в условиях нестабильного рынка.

Современное толкование понятия конкурентных действий как действий, направленных на достижение планируемого уровня конкурентоспособности торгового предприятия за счет достижения конкурентных преимуществ и как многофакторного экономического процесса реализации конкурентных отношений, предполагает важнейшее условие его осуществления – формирование и реализацию конкурентной стратегии торгового предприятия.

Экономическое содержание эффективного формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия проявляется в повышении уровня его конкурентоспособности, достижении и удержании наилучшего для торгового предприятия положения на рынке относительно конкурентов, завоевании потребителей, пользующихся товарами и услугами конкурентов.

Следовательно, под формированием и реализацией конкурентной стратегии торгового предприятия целесообразно понимать процесс воздействия разноуровневыми субъектами управления предприятием на конкурентные отношения, обеспечивающий эффективное решение задач формирования, поддержания и развития конкурентных преимуществ и, как следствие, повышение конкурентоспособности торгового предприятия и максимизацию прибыли.

1.2 Методика оценки формирования и реализации конкурентной стратегии предприятия

Методика оценки формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия предполагает использование количественных методов. Применение количественных методов позволяет посредством разработанных коэффициентов выявить те области и направления формирования и реализации конкурентной стратегии, в которых исследуемое торговое предприятие имеет наибольшее количество проблем.

В рамках исследования формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия необходимо использовать систему оценочных показателей, характеризующих степень развития каждой из рассматриваемых областей. Такая оценка является количественно-статистической.

Конкурентоспособность товаров - это характеристика товара (услуги), отражающая его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Два элемента - потребительские свойства и цена - являются главными составляющими конкурентоспособности товара (услуги). Следовательно, необходимо рассмотреть коэффициенты, по которым можно оценить данную область (таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Оценка формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе повышения конкурентоспособности реализуемых товаров

Название коэффициента	Методика расчёта	Расшифровка
1. Коэффициент удовлетворённости потребителей качеством товаров	$K_{уд.} = Ч_{уд.} / Ч$	Ч _{уд.} – число опрошенных, удовлетворённых качеством товаров (услуг) предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
2. Коэффициент привлекательности товара	$K_{жел.} = Ч_{жел.} / Ч_{пос.од.}$	Ч _{жел.} – число опрошенных, желающих повторно приобрести товар (услугу) предприятия. Ч _{пос.од.} – общее число опрошенных, посетивших данное предприятие один раз.
3. Коэффициент удовлетворённости потребителей ценами товаров	$K_{уд.ц.} = Ч_{уд.ц.} / Ч$	Ч _{уд.ц.} – число опрошенных, удовлетворённых ценами на товары (услуги) предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
4. Коэффициент соответствия цены товаров предприятия качеству	$K_{соотв.} = Ч_{соотв.} / Ч$	Ч _{соотв.} – число опрошенных, считающих, что цена товара (услуги) предприятия соответствует качеству. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
5. Коэффициент удовлетворённости потребителей ассортиментом товаров	$K_{уд.асс.} = Ч_{уд.асс.} / Ч$	Ч _{уд.асс.} – число опрошенных, удовлетворённых ассортиментом товаров (услуг) предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
6. Коэффициент удовлетворённости потребителей процессом получения товара предприятия	$K_{уд.проц.} = Ч_{уд.проц.} / Ч$	Ч _{уд.проц.} – число опрошенных, удовлетворённых процессом получения товаров (услуг) предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.

Маркетинговая деятельность при формировании и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия направлена на исследование запросов потребителей, проведение эффективной ценовой политики, стимулирование потребителей, создание и поддержание имиджа торгового предприятия. Для того чтобы оценить эффективность рассматриваемой области, следует разработать соответствующие коэффициенты (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Оценка формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе маркетинговой деятельности

Название коэффициента	Методика расчёта	Расшифровка
1. Уровень известности предприятия	$K_{инф.} = Ч_{инф.} / Ч_{об.}$	Ч _{инф.} – число опрошенных, имеющих какую-либо информацию о данном предприятии. Ч _{об.} – общее число опрошенных.
2. Коэффициент эффективности рекламной деятельности предприятия	$K_{рек.} = Ч_{рек.} / Ч_{пос.од.}$	Ч _{рек.} – число опрошенных, посетивших данное предприятие первый раз в результате рекламного объявления. Ч _{пос.од.} – общее число опрошенных, посетивших данное предприятие один раз.
3. Коэффициент эффективности стимулирования потребителей	$K_{акц.} = Ч_{акц.} / Ч$	Ч _{акц.} – число опрошенных, посетивших данное предприятия из-за проведения рекламной акции. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
4. Коэффициент удовлетворённости потребителей работой персонала предприятия	$K_{уд.перс.} = Ч_{уд.перс.} / Ч$	Ч _{уд.перс.} – число опрошенных, удовлетворённых работой (обслуживанием) персонала предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
5. Коэффициент эффективности системы скидок	$K_{уд.ск.} = Ч_{уд.ск.} / Ч$	Ч _{уд.ск.} – число опрошенных, посещающих данное предприятие только из-за наличия постоянных скидок. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
6. Коэффициент оригинальности товаров предприятия	$K_{ориг.} = Ч_{ориг.} / Ч$	Ч _{ориг.} – число опрошенных, находящихся товары (услуги) данного предприятия отличными от предоставляемых предприятиями-конкурентами (особыми, уникальными). Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.

Менеджмент выполняет на торговом предприятии определённые функции, которые призваны обеспечить его эффективное функционирование в целом и результативное формирование, и реализацию конкурентной стратегии в частности. Коэффициенты, с помощью которых можно оценить рассматриваемую область, представлены в таблице 1.6

Таблица 1.6 - Оценка формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе менеджмента

Название коэффициента	Методика расчёта	Расшифровка
1. Коэффициент уникальности методического обеспечения в области планирования	$\text{Куник.м.о.} = \text{МЕТразр.} / \text{МЕТ}$	МЕТразр. – количество методик в области планирования, разработанных предприятием. МЕТ - общее количество методик в области планирования, применяющихся на предприятии.
2. Степень точности информации в области планирования	$\text{Кточ.} = \text{РЕШперв.} / \text{РЕШ}$	РЕШперв. - количество решений в области планирования, принятых при наличии первичной информации. РЕШ - общее количество решений в области планирования.
3. Коэффициент соответствия выполняемых работниками функций должностным инструкциям	$\text{Ксоотв.} = \text{Рсоотв.} / \text{Р}$	Рсоотв. – количество работников, соответствующих выполнению должностных обязанностей. Р - общее количество работников.
4. Коэффициент уровня квалификации специалистов	$\text{Кур.квал.} = \text{Рпов.квал.} / \text{Р}$	Рпов.квал. - количество работников, повысивших квалификацию. Р - общее количество работников.
5. Коэффициент удовлетворённости и работников предприятия материальным стимулированием	$\text{Куд.матер.} = \text{Руд.матер.} / \text{Р}$	Руд.матер. - количество работников, удовлетворённых материальным стимулированием. Р - общее количество работников.
6. Коэффициент удовлетворённости и работников предприятия моральным стимулированием	$\text{Куд.морал.} = \text{Руд.морал.} / \text{Р}$	Руд.морал. - количество работников, удовлетворённых моральным стимулированием. Р - общее количество работников.

Большую роль для успеха торгового предприятия на рынке при реализации конкурентоспособной стратегии играет наличие и качество дополнительного (сопроводительного) сервиса, который торговое предприятие предоставляет для своих клиентов. Для того чтобы оценить рассматриваемую область, необходимо разработать ряд коэффициентов (таблица 1.7).

Таблица 1.7 - Оценка формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе использования дополнительного (сопроводительного) сервиса

Название коэффициента	Формула расчёта	Расшифровка
1. Коэффициент наличия дополнительных удобств для потребителей	$K_{удоб.} = Ч_{удоб.} / Ч$	Чудоб. – число опрошенных, удовлетворённых месторасположением, наличием парковки, внешним видом предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
2. Коэффициент эффективности стимулирования постоянных клиентов	$K_{жел.к.} = Ч_{жел.к.} / Ч$	Чжел.к. – число опрошенных, посещающих данное предприятие и желающих приобрести дисконтную карту от данного предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
3. Коэффициент удовлетворённости потребителей стилем предприятия	$K_{уд.ст.} = Ч_{уд.ст.} / Ч$	Чуд.ст. – число опрошенных, удовлетворённых стилем, оформлением, мебелью предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
4. Коэффициент приверженности клиентов данному предприятию	$K_{прив.} = Ч_{прив.} / Ч$	Чприв. – число опрошенных, являющихся постоянными клиентами предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
5. Коэффициент удовлетворённости потребителей режимом работы предприятия	$K_{уд.реж.} = Ч_{уд.реж.} / Ч$	Чуд.реж. – число опрошенных, удовлетворённых режимом работы предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.
6. Коэффициент удовлетворённости потребителей системой записи предприятия	$K_{уд.зап.} = Ч_{уд.зап.} / Ч$	Чуд.зап. – число опрошенных, удовлетворённых системой записи предприятия. Ч – общее число опрошенных, посещающих данное предприятие.

Контроль является необходимым элементом при формировании и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия, поскольку именно контрольные мероприятия осуществляют регулирование всех протекающих процессов, принимаемых решений и выполняемых функций. Данная область напрямую влияет на эффективность деятельности предприятия в целом и его

успех на рынке. Характеристика рассматриваемой области представлена в табл. 1.8

Таблица 1.8 - Оценка степени формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в области контрольных мероприятий

Название коэффициента	Формула расчёта	Расшифровка
1. Коэффициент контролируемости состояния и оснащённости рабочих мест	$K_{к.м.} = M_{к.}/M$	$M_{к.}$ - количество рабочих мест, подвергающихся контролю. M – общее количество рабочих мест на предприятии.
2. Коэффициент контролируемости документов	$K_{к.д.} = D_{к.}/D$	$D_{к.}$ - количество документов, подвергающихся контролю. D – общее количество документов .
3. Коэффициент контролируемости входящей и исходящей информации	$K_{к.и.} = I_{к.}/I_{в.в.}$	$I_{к.}$ - количество входящей и исходящей информации, подвергающейся контролю. $I_{в.в.}$ – общее количество входящей и исходящей информации.
4. Коэффициент контролируемости выполнения должностных обязанностей	$K_{к.обяз.} = P_{к.}/P$	$P_{к.}$ – количество работников, подвергающихся контролю. P - общее количество работников.
5. Коэффициент контролируемости управленческих решений	$K_{к.реш.} = P_{ЕШк.}/P_{ЕШ}$	$P_{ЕШк.}$ - количество управленческих решений, подвергающихся контролю. $P_{ЕШ}$ – общее количество управленческих решений.
6. Коэффициент контролируемости профессионализма работников	$K_{проф.} = P_{к.проф.}/P$	$P_{к.проф.}$ – количество работников, подвергающихся контролю их профессионализма. P - общее количество работников.

После подсчета всех интегрируемых коэффициентов необходимо рассчитать интегральный показатель по каждому направлению, который находится по формуле:

$$K_{инт} = \sqrt[6]{K1 * K2 * K3 * K4 * K5 * K6}, \quad (1.4)$$

где $K_{инт}$ – интегральный показатель, характеризующий эффективность формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия.

$K1, K2, K3, K4, K5, K6$ – значения коэффициентов по каждой отдельной области.

Чтобы выявить степень эффективности формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия необходимо проанализировать интервалы разрывов реальной степени эффективности формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия от идеальной. Среднюю величину таких отклонений характеризует коэффициент уровня неиспользования резервов эффективного формирования и реализации конкурентной стратегии.

$$K_{общ} = \sum (1 - K_{интi}) / 5, \quad (1.5)$$

где $K_{общ}$ - общий интегральный показатель оценки доли неиспользования резервов эффективного формирования и реализации конкурентной стратегии по всем областям;

$K_{интi}$ – значение интегрального показателя, характеризующего степень использования резервов эффективного формирования и реализации конкурентной стратегии в соответствующей области.

Данный коэффициент является основой для выявления неиспользованных возможностей предприятия и разработки рекомендаций по совершенствованию формирования и реализации его конкурентной стратегии.

1.3 Проблемы формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия

Одной из важнейших проблем формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия является проблема квалификации персонала торгового предприятия. Довольно часто встречаются работники, в обязанности которых входит решение вопросов, не прописанных в их должностных инструкциях, а также их уровень квалификации не всегда соответствует занимаемой должности. Следовательно, всё это снижает эффективность деятельности торгового предприятия в целом, т.к. именно от грамотного и квалифицированного персонала зависит успешность формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия.

Следующая проблема формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия заключается в отсутствии наработанной методической базы. В связи с чем перед торговыми предприятиями стоит непростая задача разработки собственной методики формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия и оценки ее результативности. В силу нежелания работников решать данную проблему и отсутствия у них соответствующих знаний, и других причин торговое предприятие в дальнейшем будет терять свои позиции на рынке, уступая более активным конкурентам.

Немаловажная проблема в формировании и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия – организационная. Необходимым и неизбежным является правильная организация процесса работы на торговом предприятии. Для этого важно следить за тем, чтобы каждый выполнял только предписанные ему функции, имел оснащённое рабочее место, соблюдал распорядок рабочего дня и др. Чтобы осуществить все эти функции, предприятию следует иметь работников, которые могли выполнять соответствующую работу.

Проблема информационного обеспечения значительно осложняет формирование и реализацию конкурентной стратегии торгового предприятия. Для эффективного обеспечения процессов формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия следует постоянно осуществлять поиск новой информации, проводить анализ, имеющийся информации, а также уметь использовать её в нужном направлении. Здесь важную роль играет также и то, что очень часто на торговых предприятиях используется недостоверная, т.е. непроверенная информация. В силу этого эффективность данного процесса подвергается огромному риску, что может привести к недостижению желаемых результатов. Также многие торговые предприятия не желают проводить различные исследования, искать новые пути получения информации, а пользуются лишь вторичной информацией, что не

приносит больших результатов в деятельности торгового предприятия, а только усиливает позиции конкурентов в борьбе за лидерство на рынке.

Одной из проблем формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия является проблема стимулирования работников: как морального, так и материального. Зачастую на предприятии отсутствует система эффективного стимулирования работников. Однако задачей любого предприятия является внушение работникам того, что они работают на достижение особого результата, и работа каждого сотрудника важна для торгового предприятия. Это может достигаться различными методами и приёмами морального и материального стимулирования. Без этого никакое торговое предприятие не сможет достичь желаемых результатов.

Одной из важнейших проблем формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия является эффективность контроля. Даже если все работники выполняют свою работу, довольны условиями труда, но при этом на торговом предприятии отсутствует система контролирующих мероприятий, то желаемых результатов будет весьма сложно достичь. Деятельность на торговом предприятии не может осуществляться эффективно без контроля работников, выполняемых ими функций, соответствия этих функций обязанностям, документов, всей имеющейся у предприятия информации, принимаемых решений, результатов деятельности и т.п. Именно регулярные проверки смогут помочь торговому предприятию в достижении своих целей, в опережении конкурентов и достижении иных желаемых результатов.

Следовательно, можно отметить, что формирование и реализация конкурентной стратегии торгового предприятия является довольно сложным и требующим к себе особого внимания процессом. Проблемы, сопровождающие его, необходимо своевременно решать, поскольку они позволят повысить конкурентоспособность предприятия в условиях рынка.

Таким образом, в данной главе проведено исследование терминологии и отражены факторы формирования и реализации конкурентной стратегии

торгового предприятия, рассмотрены стратегии ведения конкурентной борьбы, использована методика оценки формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия и приведены проблемы, характерные для данной области деятельности торгового предприятия.

2 Анализ экономических показателей деятельности и оценка формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС»

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «СТК ПЛЮС»

за 2015–2017 гг.

Объектом выпускной квалификационной работы является торговое предприятие ООО «СТК ПЛЮС», основанное в 2004 г. Форма собственности ООО «СТК ПЛЮС» - общество с ограниченной ответственностью. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ и с Уставом данного предприятия.

ООО «СТК ПЛЮС» - розничный магазин отделочных материалов, предлагающий своим покупателям широкий ассортимент качественных товаров различных торговых марок: Kiilto (Кесто), Основит, Knauf (Кнауф), Лакра, Практик, Стройбриг, Wellton и др.

Цель и задачи деятельности предприятия:

- торгово- закупочная деятельность;
- деятельность по сбыту отделочных материалов;
- исследование рынка сбыта;
- максимальное удовлетворение потребностей потребителей;
- экономическая деятельность в порядке, предусмотренном законодательством РФ.

Продажа отделочных материалов в магазине происходит посредством двух видов обслуживания: обслуживание через прилавки (инструмент, клеи, краски) и продажи товаров по образцам (обои, плитка, кафель). Магазин занимается розничной торговлей, но также возможна и оптовая закупка товара под заказ.

Численность торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС» составляет 27 человек, в том числе торгово-оперативного состава – 10 человек, в том числе продавцов – 6 человек. Важной составной частью эффективной деятельности

торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС» является организационная структура, представленная на рисунке 2.1

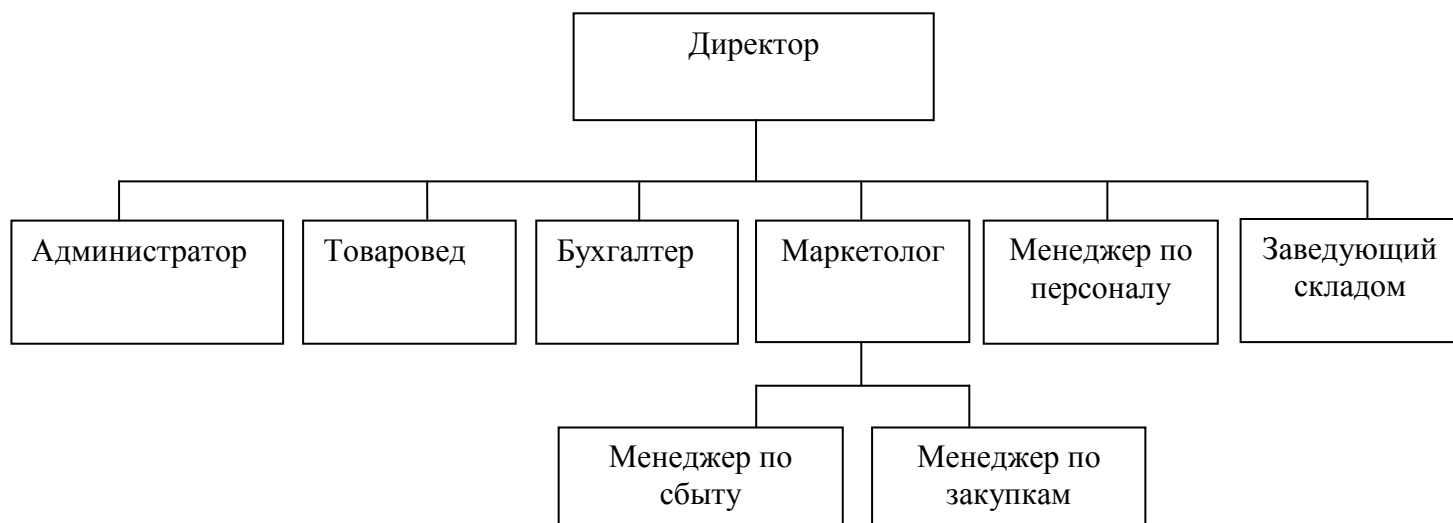


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ООО «СТК ПЛЮС»

Данная организационная структура имеет тип линейно-функциональной. Продажа товара осуществляется продавцами консультантами (6 человек), расчеты с покупателями производят кассиры (4 человека), помощь покупателю при загрузке товара и разгрузке товара прибывшего на склад осуществляется грузчиками (2 человека). Координирует их работу администратор, в чьи обязанности входит решение возникающих вопросов и проблем, предоставление дополнительных услуг. В штат сотрудников входит также одна уборщица и два охранника.

Директор ООО «СТК ПЛЮС» руководит в соответствии с действующим законодательством хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия. Бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно - финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

Менеджеры по закупкам обязаны вести контроль наполнения склада, планирование складских запасов; осуществлять выбор поставщиков (лучших цен и условий), размещение заказов; контроль платежей; контроль сроков

отгрузки товара, контроль движения грузов; решение претензионных вопросов с поставщиками (оплата недоставки и т. п.).

Менеджеры по сбыту: организуют сбыт продукции предприятия, ее поставку потребителям; принимают участие в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов продаж.

Маркетолог занимается изучением потребительских предпочтений, исследованием рынка, разработкой ценовой и маркетинговой политики, а также политики по стимулированию спроса на товары. Товаровед отвечает за качество товаров, определяет требования к товарам и составляет претензии в отношении недоброкачественных товаров.

Продавцы-консультанты должны наиболее полно удовлетворить потребности клиента в товарах ООО «СТК ПЛЮС», качественно обслуживать покупателей и формировать имидж торгового предприятия. Кассиры отвечают за организацию эффективной работы кассового узла, осуществляют учет движения денежных средств предприятия, своевременное и правильное оформление первичных документов, ведение кассовых операций в соответствии с законами и нормативными актами.

Менеджер по персоналу должен правильно и в соответствии с Трудовым Законодательством РФ проводить сбор персональных данных работника при приеме на работу; своевременно оформлять первичные документы при приеме на работу; знакомить работников при приеме на работу с внутренними локальными актами.

Вспомогательный персонал обслуживает процесс продажи товаров, занят хранением товаров, подготовкой к продаже и их перемещением: кладовщики, уборщики торгового зала, служебных помещений и склада. Для того чтобы проанализировать деятельность торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС», необходимо рассчитать основные экономические показатели его деятельности за последние 3 года. В таблице 2.1 представлены такие важнейшие показатели как товарооборот, розничный и в покупных ценах, валовой доход, численность работников, издержки обращения, прибыль, рентабельность и т.д.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели деятельности торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС» за 2015-2017 гг.

Показатели, ед. измерения	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста 2017 г. к, %	
				2015 г.	2016 г.
1. Розничный товарооборот по сопоставимым ценам, тыс. руб.	36399,98	38141,64	42398,57	116,48	111,16
2. Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	25479,99	26699,15	29679,00	116,48	111,16
3. Среднесписочная численность всего, чел.	27	27	27	100,00	100,00
- в том числе торгово-оперативных работников	10	10	10	100,00	100,00
- в том числе продавцов	6	6	6	100,00	100,00
4. Выработка \ товарооборот, тыс. руб.	1348,15	1412,65	1570,32	116,48	111,16
- на одного торгово-оперативного работника	3640,00	3814,16	4239,86	116,48	111,16
- на одного продавца	6066,66	6356,94	7066,43	116,48	111,16
5. Фонд оплаты труда, тыс. руб., всего	4860,00	5078,70	5314,95	109,36	104,65
- в том числе торгово-оперативных работников	1200,00	1253,20	1321,60	110,13	105,46
- в том числе продавцов	576,00	607,20	639,00	110,94	105,24
6. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	180,00	188,10	196,85	109,36	104,65
- одного торгово-оперативного работника	120,00	125,32	132,16	110,13	105,46
- одного продавца	96,00	101,20	106,50	110,94	105,24
7. Валовой доход, тыс. руб.	10919,99	11442,49	12719,57	116,48	111,16
8. Уровень валового дохода, %	30,00	30,00	30,00	-	-
9. Издержки обращения, тыс. руб.	8871,19	9137,05	9675,10	109,06	105,89
10. Уровень издержек обращения, %	24,37	23,96	22,82	-1,55	-1,14
11. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2048,80	2305,44	3044,47	148,60	132,06

Продолжение таблицы 2.1

12. Рентабельность продаж, %	5,63	6,04	7,18	+1,55	+1,14
13. Коэф-т опережения темпов роста ИТ над темпами роста ЗП	-	-	-	1,07	1,06

Анализ данных таблицы 2.1 позволяет сделать некоторые выводы по работе торгового предприятия. Розничный товарооборот за исследуемый период стабильно растет: по сравнению с 2015 г. розничный товарооборот в 2017 г. вырос на 16,48 %, а по сравнению с 2016 г. он изменился на 11,16 %.

В 2017 г., по сравнению с 2015 г., выработка торгово-оперативных работников возросла на 16,48 %, а по сравнению с 2016 г. на 11,16 %. Темп изменения фонда оплаты труда на одного работающего в 2017 г. по сравнению с 2015 г. составил 109,36 %, а по сравнению с 2016 г. 104,65 %. Темп изменения среднегодовой зарплаты одного торгово-оперативного работника составил в 2017 г. по сравнению с 2015 г. - 110,13 % и 2016 г. - 105,46 %. Издержки обращения увеличиваются: темп изменения в 2017 г. по сравнению с 2015 г. составил 109,06 % и по сравнению с 2016 г. 105,89 %. Темп изменения валового дохода 2017 г. по сравнению с 2015 г. составил 116,48 %, а по сравнению с 2016 г. — 111,16 %. Прибыль от продаж имеет положительную динамику, так в 2017 г. по сравнению с 2015 г. прибыль увеличилась на 48,60 %, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. — на 32,06%.

Таким образом, исходя из результатов анализа, можно сделать вывод, что предприятие ООО «СТК ПЛЮС» имеет достаточно устойчивое финансовое положение, так как полученные доходы с каждым годом увеличиваются. Также, положительным моментом является то, что темпы роста издержек обращения ниже темпов роста товарооборота, и, как следствие этого, прибыль имеет положительную динамику.

2.2 Анализ маркетинговой среды ООО «СТК ПЛЮС»

Основные элементы внешней микросреды – потребители, конкуренты и поставщики. Они оказывают влияние на деятельность каждого предприятия. Необходимо изучать, насколько сильно влияние каждого из этих элементов на деятельность предприятия, разрабатывать различные действия по отношению к потребителям, поставщикам и конкурентам.

Потребителями товаров ООО «СТК ПЛЮС» являются физические и юридические лица. В 2015 г. 75 % покупок было совершено физическими лицами, а 25 % - юридическими, 2016 г. - 74 % - физическими и 26 % - юридическими, в 2017 г. – 73 % физическими и 27 % - юридическими лицами. Физические лица покупают товар для личного пользования в целях отделки квартиры, дома, ремонта и обстановки. Это в основном лица 30-50 лет, имеющие семьи. Юридические лица приобретают товары, предлагаемые к продаже ООО «СТК ПЛЮС», для последующей перепродажи.

Для изучения потребителей можно выделить следующие важные направления изучения потребителей:

- отношение к предприятию;
- отношение к различным аспектам деятельности предприятия в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга;
- уровень удовлетворенности потребителей;
- намерения потребителей;
- принятия решения о покупке;
- мотивация потребителей.

ООО «СТК ПЛЮС» использует следующие направления изучения потребителей: отношение к предприятию, отношение к ценовой политике, намерения потребителей.

В этих целях периодически проводятся анкетирования покупателей (физических лиц). Так, в целях исследования отношения потребителей к предприятию на протяжении октября 2017 г. проводилось анкетирование.

Анкета включала в себя ряд показателей, по которым потребителям предлагалось оценить деятельность предприятия, поставив балл от 1 до 5. Предлагалась оценка по следующим показателям: 1 - вежливость, 2 – квалифицированность персонала, 3 – быстрота реагирования на заказы, 4 – уровень цен, 5 – известность предприятия, 6 – качество товара, 7 – ассортимент товара, 8 – технические возможности предприятия, 9 – качество обслуживания, 10 – наличие дополнительных услуг. Анкета предлагалась каждому седьмому покупателю – физическому лицу, приобретающему товар с целью личного использования. За месяц было опрошено 410 покупателей. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Результаты анкетирования покупателей, направленного на выявление отношения к исследуемому торговому предприятию

Показатель	Средняя оценка (от 1 до 5)
Вежливость	4,35
Квалифицированность персонала	4,46
Быстрота реагирования на заказы	3,91
Уровень цен	4,82
Известность предприятия	4,43
Качество товара	4,93
Ассортимент товара	4,52
Технические возможности предприятия	3,57
Качество обслуживания	4,69
Наличие дополнительных услуг	3,84

Следовательно, по результатам анкетирования можно сделать вывод, что покупатели в целом высоко оценивают возможности ООО «СТК ПЛЮС», у них сложилось хорошее мнение о деятельности предприятия, особенно о его уровне цен, качестве товаров, качестве обслуживания.

Необходимо обратить внимание на то, что некоторые показатели (быстрота реагирования на заказы, технические возможности предприятия и наличие дополнительных услуг) были оценены ниже остальных – это должно повлечь за собой определенные выводы, необходимо изменить мнение покупателей по этим вопросам.

Исследование отношения покупателей к ценовой политике ООО «СТК ПЛЮС» проводилось в октябре 2017 г. Анкетирование, имеющее целью установить отношение покупателей к ценовой политике предприятия, включало следующие вопросы:

- 1 – Остались ли вы довольны ценами приобретенных товаров?
- 2 – Явилась ли цена на товар тем условием, благодаря которому вы выбрали товар именно в нашем магазине?
- 3 – Соответствуют ли цены на товары их качеству?
- 4 – Согласны ли вы, что цены в ООО «СТК ПЛЮС» в основном ниже, чем в других магазинах?
- 5 – Какие скидки, по вашему мнению, являются наиболее выгодными для покупателей?

Анкета предлагалась каждому седьмому покупателю – физическому лицу, приобретающему товар для личного использования. За месяц было опрошено 437 покупателей.

В основном покупатели довольны ценами в ООО «СТК ПЛЮС», однако на выбор магазина повлияла не только цена на товар, т.к. 53 % респондентов отметили широкий ассортимент товаров, качество товаров и хорошую репутацию предприятия.

Большинство респондентов (82 %) отметили, что цена на товар соответствует его качеству, что является подтверждением правильно выбранной ценовой политики, так как в основном покупатели не ощущают эффекта «завышенной цены».

Опрос о сравнении цен с другими магазинами разделил мнение покупателей: 54,6% считают, что цены ниже, 20,9 % - считают, что выше, 24,5 % - не сравнивали цены перед покупкой.

По результатам опроса можно сделать вывод, что многие виды скидок востребованы покупателями, но наиболее выгодными, по мнению покупателей, являются предпраздничные скидки – так ответили 34 % потребителей. Это

объясняется тем, что в предпраздничные дни действуют максимальные скидки до 20 %.

ООО «СТК ПЛЮС» проведено анкетирование потребителей в феврале 2017 г. с целью выявления наиболее существенных элементов обслуживания для потребителей, которые влияют на принятие решения о покупке, определения элементов сервисной политики, которые не устраивают покупателей, а также с целью сравнения собственной сервисной политики с основными конкурентами с точки зрения потребителей.

Покупателям было предложено ответить на вопросы, связанные с сервисной политикой предприятия. Оценивая результаты анкетирования, можно сделать вывод, что наиболее значимым элементом, оказывающим влияние на решение о покупке, является квалифицированная консультация – так ответила почти половина респондентов (59 %).

Абсолютное большинство опрошенных (60 %) отметило то, что обслуживание в ООО «СТК ПЛЮС» соответствует их ожиданиям, однако у предприятия еще есть возможности увеличения удовлетворенности покупателей в оказываемых услугах. Необходимо обратить внимание на квалификацию персонала (19 % из недовольного обслуживания покупателей), неполное представление покупателей о технологических характеристиках товаров (21 %).

По сравнению с конкурентами обслуживание в ООО «СТК ПЛЮС» покупатели оценивают следующим образом: более половины опрошенных (65 %) считают, что качество обслуживания незначительно, но выше, чем у конкурентов; 30 % опрошенных считают, что качество примерно одинаковое и 5 % опрошенных считают, что качество обслуживания ниже, чем у конкурентов. Следовательно, ООО «СТК ПЛЮС» необходимо еще больше совершенствовать свою сервисную политику.

Изучение намерений покупателей происходит путем их интервьюирования непосредственно в магазине. Вопросы интервью касаются их планов на покупки в течение определенного периода. Обычно такие вопросы

задаются при возможности появления в ассортименте новых разновидностей товаров.

Вопрос строится обычно следующим образом: сначала интервьюер рассказывает о характеристиках товара и о его предполагаемой цене, а затем спрашивает, готов ли будет человек совершить покупку. Данный вид опроса полезен тем, что до предложения к продаже конкретного товара уже становится известно, будет ли он пользоваться спросом, а также тем, что таким образом происходит информирование покупателей о новинке.

Можно сделать вывод, что основной деятельностью ООО «СТК ПЛЮС» является розничная торговля, так как большинство покупателей (73 %) – физические лица. Такой элемент внешней среды, как потребители, является значимым для предприятия, поскольку по результатам проведенных опросов покупатели высоко оценили деятельность ООО «СТК ПЛЮС». А сами опросы – свидетельство того, что предприятие заинтересовано учитывать интересы и пожелания покупателей.

Следующий важный элемент внешней среды для функционирования предприятия – это поставщики. Для торгового предприятия, каким является ООО «СТК ПЛЮС», это определяющий элемент деятельности. Налаживание долгосрочных партнерских отношений с поставщиками – залог успеха для торгового предприятия.

Основными поставщиками ООО «СТК ПЛЮС» являются ООО «СТРОЙ» и ЗАО «Юпитер». ООО «СТРОЙ» занимается оптовой торговлей строительных и отделочных материалов, инструмента и т.д. ЗАО «Юпитер» занимается производством строительных и отделочных материалов.

Такие товары, как обои, плитка, клей, кафель, линолеум, являются предметом производства ЗАО «Юпитер». Отдел закупок ООО «СТК ПЛЮС» организует приобретение этих товаров оптовыми партиями. В среднем цены приобретаемых товаров в ЗАО «Юпитер» ниже устанавливаемых в ООО «СТК ПЛЮС» на 30 %. Кроме того, в себестоимость товаров входит стоимость перевозки от места производства к складу предприятия, хранения на складе

ООО «СТК ПЛЮС» и заработной платы персонала. После приобретения товаров ООО «СТК ПЛЮС» устанавливает торговую наценку, равную 30 %, так как она составляет валовой доход предприятия.

Такие товары, как краски, лаки, инструменты, ламинат, являются предметом торговли ООО «СТРОЙ». Это предприятие занимается только оптовой торговлей крупными партиями и организует свою деятельность только на основе соглашений с юридическими лицами. ООО «СТРОЙ» реализует товары отечественного и иностранного производства.

Цены закупаемых товаров примерно на 30 % ниже, устанавливаемых в ООО «СТК ПЛЮС», в себестоимость товаров также входит стоимость перевозки от склада ООО «СТРОЙ» к складу ООО «СТК ПЛЮС», хранения на складе и заработной платы персонала. После приобретения товаров ООО «СТК ПЛЮС» устанавливает торговую наценку, равную 30 %, так как она составляет валовой доход предприятия.

Современное состояние рынка отделочных материалов обеспечивает благоприятную среду для развития специализированных торговых предприятий. В таких условиях конкуренция на рынке розничной торговли отделочными материалами усиливается, что делает необходимым для предприятий повышать свою конкурентоспособность, за счет поиска и анализа своих конкурентных преимуществ, помогающих завоевать расположение потребителей.

Основными конкурентами ООО «СТК ПЛЮС» являются ООО «Строй+», ООО «ДомСтрой» и ООО «Стройсервис», так как данные предприятия находятся в непосредственной близости от ООО «СТК ПЛЮС», имеют сравнимый ассортимент товаров и диапазон цен, сходное качество обслуживания, одинаковые каналы распределения товаров, сходные целевые группы потребителей и использование одинаковых СМИ. Далее необходимо провести балльную оценку конкурентов по определенным направлениям с помощью десятибалльной вербально-числовой шкалы, в которой: 1 - 3

направление не проработано; 4 – 6 проработано, но есть недостатки; 7 – 10 проработано. Балльная оценка конкурентов представлена в таблице 2.3

Таблица 2.3 - Анализ конкурентов ООО «СТК ПЛЮС»

Направление	Балльная оценка			
	ООО «СТК ПЛЮС»	ООО «Строй+»	ООО «ДомСтрой»	ООО «Строй сервис»
Организация процесса торговли	8,00	7,00	9,00	6,00
Товарный ассортимент	9,00	7,00	10,00	6,50
Культура обслуживания	7,00	6,00	8,00	5,00
Взаимоотношения с поставщиками	9,00	8,00	7,00	8,00
Дополнительные услуги	6,00	6,00	7,00	5,00
Имидж предприятия	6,50	6,00	7,00	5,00
Финансовое положение	10,00	8,00	10,00	8,00
Ценовая политика	9,00	7,00	6,00	10,00
Итого	64,50	55,00	64,00	53,50

На основе проведенного анализа конкурентов и конкурентных преимуществ ООО «СТК ПЛЮС» построена матрица SWOT (таблица 2.4).

В данной матрице отражены возможности и угрозы среды, слабые и сильные стороны предприятия, цепочки связи между которыми в дальнейшем могут быть использованы для разработки стратегий и мероприятий по улучшению конкурентной позиции предприятия.

Проанализировав данные таблицы, можно сказать какие мероприятия и цели предприятие должно осуществить за счет своих конкурентных преимуществ с учетом влияния возможностей и угроз внешней среды.

Для того чтобы получить полную отдачу от появившихся возможностей, таких как быстрый темп роста рынка строительных и отделочных материалов, выход на рынок в новом районе, возможное ослабление фирм-конкурентов, ООО «СТК ПЛЮС» следует максимально использовать свои сильные стороны (качество товаров, качество обслуживания, уровень цен, устойчивое

финансовое положение, стабильные взаимоотношения с поставщиками, достаточно широко ассортимент).

Таблица 2.4 – Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «СТК ПЛЮС»

	Возможности: - Выход на рынок в новом районе или на новые сегменты рынка. - Быстрый рост рынка строительных и отделочных материалов. - Ослабление позиций фирм-конкурентов.	Угрозы: - Падение доли рынка предприятия. - Ужесточение конкуренции. - Растущая требовательность покупателей. - Изменение потребностей и вкусов покупателей.
Сильные стороны: - Качество предлагаемого товара. - Уровень цен на продукцию. - Устойчивое финансовое положение. - Стабильные взаимоотношения с поставщиками. - Достаточно широкий ассортимент.	Поле СИВ: - Открытие новой торговой точки. - Увеличение клиентской базы, путем индивидуального подхода к каждому клиенту и удержания постоянных клиентов. - Введение инноваций в различные сферы деятельности предприятия.	Поле СИУ: - Расширение ассортимента продукции, введение новой торговой марки или нового товара, для удовлетворения потребностей потребителей. - Разработать политика гибких цен (скидки, льготы и т.д.). - Повышение уровня обслуживания покупателей.
Слабые стороны: - Уровень квалификации персонала. - Низкий уровень дополнительных услуг. - Недостаточно эффективная реклама, отсутствие заметной вывески на магазине.	Поле СЛВ: - Повышение уровня квалификации торгового персонала и персонала по сбыту. - Создание собственного сайта в сети Интернет. - Предложение в торговом зале специализированных журналов и газет.	Поле СЛУ: - Расширить спектр дополнительных услуг. - Проведение рекламной акции (внедрение дисконтных карт для постоянных клиентов, бонусных карт и т.д.). - Доработка оформления магазина, создание яркой запоминающейся вывески.

На основании полученных данных возможно предложить рекомендации по использованию конкурентных преимуществ предприятия для устранения возможных угроз со стороны внешней среды. Так, расширение ассортимента, введение новой торговой марки или нового товара, а также повышение уровня обслуживания покупателей позволят в полной мере удовлетворить

изменяющиеся потребности и требования покупателей, и в то же время позволят противостоять жесткой конкуренции со стороны аналогичных предприятий. Разработка политики гибких цен, предполагающая под собой проведение различных скидок и льгот, поспособствует привлечению новых и удержанию старых клиентов. Для преодоления слабых сторон ООО «СТК ПЛЮС», таких как недостаточный уровень квалификации персонала, низкий уровень дополнительных услуг, неэффективная реклама и оформление магазина, должны в полной мере быть использованы возможности среды.

В результате предложены следующие мероприятия: повышение уровня квалификации персонала, открытие новой торговой точки в новом районе, увеличение клиентской базы и введение инноваций, предложение покупателям в торговом зале специализированных журналов и газет, расширение спектра дополнительных услуг и внедрение дисконтных и бонусных карт.

2.3 Оценка формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС»

Обобщенная оценка формирования и реализации конкурентной стратегии может быть получена посредством анализа пяти основных областей, раскрывающих в целом этот масштабный вид деятельности торгового предприятия. Данный анализ включает:

- оценку формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе повышения конкурентоспособности реализуемых товаров;
- оценку формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе маркетинговой деятельности;
- оценку формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе менеджмента;

- оценку формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе использования дополнительного (сопроводительного) сервиса;
- оценку степени формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в области контрольных мероприятий

В рамках исследования формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия на основе использованной методики произведен расчет оценочных показателей, характеризующих состояние и выявляющих возможные резервы роста каждой из рассматриваемых областей. Результаты расчета представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Результаты оценки формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС»

Название коэффициента	Результат
Результаты оценки формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе повышения конкурентоспособности реализуемых товаров	
1. Коэффициент удовлетворённости потребителей качеством товаров	0,82
2. Коэффициент привлекательности товара	0,80
3. Коэффициент удовлетворённости потребителей ценами товаров	0,83
4. Коэффициент соответствия цены товаров предприятия качеству	0,82
5. Коэффициент удовлетворённости потребителей ассортиментом товаров	0,77
6. Коэффициент удовлетворённости потребителей процессом получения товара предприятия	0,79
Интегральный коэффициент	0,83
Результаты оценки формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе маркетинговой деятельности	
1. Уровень известности предприятия	0,80
2. Коэффициент эффективности рекламной деятельности предприятия	0,75
3. Коэффициент эффективности стимулирования потребителей	0,67
4. Коэффициент удовлетворённости потребителей работой персонала предприятия	0,65
5. Коэффициент эффективности системы скидок	0,70
6. Коэффициент оригинальности товаров предприятия	0,75
Интегральный коэффициент	0,72
Результаты оценки формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе менеджмента	
1. Коэффициент уникальности методического обеспечения в области планирования	0,73
2. Степень точности информации в области планирования	0,81

3. Коэффициент соответствия выполняемых работниками функций должностным инструкциям	0,78
4. Коэффициент уровня квалификации специалистов	0,73
5. Коэффициент удовлетворённости работников предприятия материальным стимулированием	0,71
6. Коэффициент удовлетворённости работников предприятия моральным стимулированием	0,74
Интегральный коэффициент	0,75
Результаты оценки формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе использования дополнительного (сопроводительного) сервиса	
1. Коэффициент наличия дополнительных удобств для потребителей	0,96
2. Коэффициент эффективности стимулирования постоянных клиентов	0,73
3. Коэффициент удовлетворённости потребителей стилем предприятия	0,89
4. Коэффициент приверженности клиентов данному предприятию	0,82
5. Коэффициент удовлетворённости потребителей режимом работы предприятия	0,96
6. Коэффициент удовлетворённости потребителей системой записи предприятия	0,77
Интегральный коэффициент	0,85
Результаты оценки степени формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в области контрольных мероприятий	
1. Контролируемость состояния и оснащённости рабочих мест	0,88
2. Контролируемость документов	0,93
3. Контролируемость входящей и исходящей информации	0,79
4. Контролируемость выполнения должностных обязанностей	0,75
5. Контролируемость управленческих решений	0,96
6. Контролируемость профессионализма работников	0,70
Интегральный коэффициент	0,80
Обобщенный интегральный коэффициент (Кобщ)	0,21

Анализируя результаты расчетов, приведенные в таблице, следует отметить, что в целом предприятие развивается положительно. Расчет обобщенного интегрального коэффициента выявил его значение на уровне 0,21. Это свидетельствует о том, что предприятие использует собственные возможности по формированию и реализации конкурентной стратегии на 79 %, что подтверждает достаточный уровень эффективности развития исследуемого предприятия.

По четырём областям (конкурентоспособность реализуемых товаров, контрольные мероприятия, дополнительный сервис, менеджмент) показатели приближены к единице, что характеризует развитие исследуемого торгового

предприятия как прогрессивное. Это означает, что практически все появляющиеся резервы в области формирования и реализации конкурентной стратегии по данным областям предприятие старается использовать максимально.

Больше всего неиспользованных возможностей имеют области, связанные с маркетинговой деятельностью и менеджментом. Результаты расчета коэффициентов показали, что предприятие недостаточно эффективно работает в направлении стимулирования потребителей к приобретению товаров предприятия, которые, в свою очередь, недовольны качеством обслуживания. Выявленные недостатки обусловлены недостаточным уровнем квалификации работников торгового предприятия отсутствием их заинтересованности в реализации конкурентной стратегии ввиду слабой мотивации. Предприятию следует устранить выявленные недостатки для дальнейшего совершенствования процесса формирования и реализации конкурентной стратегии.

3 Разработка рекомендаций по формированию и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС»

3.1 Внедрение мониторинга внешней среды с целью совершенствования формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС»

С целью обеспечения эффективного осуществления процессов формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия на рынке товаров необходимо своевременно осуществлять исследование и анализ потребительского поведения и грамотно управлять политикой стимулирования и продвижения. Результаты конкурентного анализа деятельности ООО «СТК ПЛЮС» выявили отставание данного предприятия от ведущих конкурентов в области продвижения своих товаров и услуг. Это свидетельствует о необходимости разработки соответствующих мер при формировании и реализации конкурентной стратегии.

Следующей, но не менее важной проблемой, является то, что современный рынок строительных материалов достаточно насыщен программами продвижения, что делает каждое новое выгодное предложение не ярким и не сподвигающим на покупки. Так же в условиях современной экономики продвижению подвергаются товары, как правило, либо морально устаревшие, либо находящиеся длительное время на складах. Именно по этой причине у современного потребителя сложился стереотип, что если на какую-либо ассортиментную позицию дается скидка или другая привилегия, то существует возможность того, что данное предложение не является заведомо выгодным для покупателя.

Для решения указанных проблем необходимо возложить полномочия по ведению исследовательской деятельности окружающей среды и составлению программ продвижения товаров на маркетолога. В его должностные обязанности согласно должностной инструкции входят:

- Ведение мониторинга окружающей среды предприятия.
- Анализ возможных программ продвижения.
- Рассмотрение программ продвижения, используемых основными конкурентами.
- Создание новых, уникальных программ продвижения.
- Мониторинг исполнения предлагаемых мероприятий.

Однако ранее функция по ведению мониторинга внешней среды маркетологом не осуществлялась. В результате выполнения данной работы планируется создание программ продвижения. ООО «СТК ПЛЮС» будет выплачивать 1% от прироста товарооборота торгово-оперативным работникам в виде премии.

Величина прироста выявлена посредством проведения анкетирования среди покупателей магазина. Следует отметить, что данные опрос имеет временной интервал: выборочная совокупность составлена из числа потребителей, обслуживаемых в течение рабочего дня, и равна 185 чел.

В таблице 3.1 представлены результаты анкетирования покупателей относительно уровня осведомленности о проводимых акциях по стимулированию продаж в магазинах ООО «СТК ПЛЮС».

Таблица. 3.1 – Результаты анкетирования

Варианты ответов	Количество ответивших, чел.	Уд. Вес, %
1. Приобретали ли Вы товары в ООО «СТК ПЛЮС»?		
– да;	169,00	91,35
– нет;	11,00	5,95
– затрудняюсь ответить;	5,00	2,70
2. Часто ли Вам приходилось видеть программы по стимулированию продаж в ООО «СТК ПЛЮС»?		
– да;	101,00	54,59
– нет;	74,00	40,00
– затрудняюсь ответить;	10,00	5,41
3. Были ли Вы удовлетворены проводимыми мероприятиями по стимулированию продаж?		
– да;	119,00	64,32
– нет;	58,00	31,35
– затрудняюсь ответить;	8,00	4,33

4. Хотели ли бы Вы увеличить число программ по стимулированию продаж и качество их проведения в магазинах ООО «СТК ПЛЮС»?		
– да;	147,00	79,46
– нет;	30,00	16,22
– затрудняюсь ответить.	8,00	4,32

Анализ данных таблицы 3.1 показал, что, по мнению большинства потребителей, программы по стимулированию продаж встречаются часто, но не достаточно для 40% опрошенных респондентов. При этом 64,32 % покупателей отметили, что были удовлетворены проводимыми мероприятиями. Следует отметить, что 147 чел. хотели бы увеличить число программ по стимулированию продаж. В свою очередь, 30 чел. (16,22 %) не устраивает нынешнее положение дел в магазине. И 8 чел. (4,32 %) затруднились с ответом, что свидетельствует о том, что деятельность магазина не произвела на них должного впечатления.

По результатам опроса видно, что 58 респондентов либо не удовлетворены объемом стимулирующих программ в ООО «СТК ПЛЮС», либо затрудняются с ответом. После внедрения рекомендации число стимулирующих программ возрастет и это приведет к полной удовлетворенности покупателей. Так как средняя сумма чека одного покупателя в ООО «СТК ПЛЮС» составляет 3,08 тыс. руб., то при полном удовлетворении деятельностью предприятия прирост товарооборота составит 178,64 тыс. руб. Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендации представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Исходные данные для расчета экономической эффективности внедрения рекомендации

Показатели	Ед. изм.	Условное обозначение	Величина	Источник информации
Показатели до внедрения рекомендации				
Товарооборот в сопоставимых ценах	тыс. руб.	Тоб _р	42398,57	Данные главы 2
Товарооборот в покупных ценах	тыс. руб.	Тоб _з	29679,00	Данные главы 2

Продолжение таблицы 3.2

Валовой доход	тыс. руб.	ВД	12719,57	Данные главы 2
Издержки обращения	тыс. руб.	ИО	9675,10	Данные главы 2
Издержки обращения постоянные	тыс. руб.	ИО пост	7353,33	Данные главы 2
Финансовый результат от продаж	тыс. руб.	П	3044,47	Данные главы 2
Показатели после внедрения рекомендации				
Товaroоборот в сопоставимых ценах	тыс. руб.	То _{бр}	42577,21	42398,57+ 178,64
Товaroоборот в покупных ценах	тыс. руб.	То _{бз}	29804,05	29679,00+ 125,05
Валовой доход	тыс. руб.	ВД	12773,16	42577,21- 29804,05
Издержки обращения	тыс. руб.	ИО	9677,41	9675,10+2,31
Финансовый результат от продаж	тыс. руб.	П	3095,75	12773,16-9677,41

Далее необходимо рассчитать экономическую эффективность предлагаемой к внедрению рекомендации (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Расчет экономической эффективности рекомендации

Показатели	Формула	Расчет
Изменение товарооборота в сопоставимых ценах, тыс. руб.	$\Delta \text{То}_{бр} = \text{То}_{бр2} - \text{То}_{бр}$, где То _{бр} , То _{бр2} - товарооборот в сопоставимых ценах до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{То}_{бр} = 42577,21 - 42398,57 = 178,64$
Изменение товарооборота по покупным ценам, тыс. руб.	$\Delta \text{То}_{бп} = \text{То}_{бп2} - \text{То}_{бп}$, где То _{бп} , То _{бп2} - товарооборот по покупным ценам до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{То}_{бп} = 29804,05 - 29679,00 = 125,05$
Изменение валового дохода, тыс. руб.	$\Delta \text{ВД} = \text{ВД2} - \text{ВД1}$, где ВД ₁ , ВД ₂ - валовой доход до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{ВД} = 12773,16 - 12719,57 = 53,59$
Изменение издержек обращения, тыс. руб.	$\Delta \text{ИО} = \text{ИО2} - \text{ИО1}$, где ИО ₁ , ИО ₂ – издержки обращения до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{ИО} = 9677,41 - 9675,10 = 2,31$
Изменение финансового результата от продаж, тыс. руб.	$\Delta \text{П} = \text{П2} - \text{П1}$ где П ₁ , П ₂ - финансовый результат от продаж до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{П} = 3095,75 - 3044,47 = 51,28$

Продолжение таблицы 3.3

Экономия условно-постоянных затрат, тыс. руб.	$\text{Эупост} = \left(\frac{\text{ИОпост}}{\text{Тоб}_p} - \frac{\text{ИОпост}}{\text{Тоб}_p + \Delta \text{Тоб}_p} \right) * \text{Тоб}_p$	29,80
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	Эгод=Эупост+ΔП	Эгод=51,58+29,80= =81,38

Следовательно, в результате внедрения предложенной рекомендации товарооборот в сопоставимых ценах увеличится на 178,64 тыс. руб. Расходы на закупку товаров включаются в товарооборот по покупным ценам, величина которого повысится на 125,05 тыс. руб. В свою очередь, валовой доход также характеризуется ростом: 53,59 тыс. руб. Прибыль увеличится на 51,28 тыс. руб.; экономия условно-постоянных затрат составит 29,80 тыс. руб., годовой экономический эффект – 81,38 тыс. руб.

Таким образом, из этого следует, что предложенная рекомендация является экономически эффективной и предлагается к внедрению.

3.2 Введение материального поощрения продавцов с целью совершенствования реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС»

На исследуемом торговом предприятии работникам, от которых напрямую зависит объем продаж, являются продавцы, так как они выступают своеобразным «лицом предприятия». В процессе совершенствования реализации сформированной конкурентной стратегии необходимо задействовать работников всех уровней, что можно осуществить посредством повышения уровня их мотивации. Торгово-оперативных работников следует мотивировать по двум направлениям: материальному и нематериальному. К первому относятся всевозможные вещественные поощрения и денежные гранты. Ко второму - награждения дипломами, грамотами, выделения на доске почета и т.п.

В ООО «СТК ПЛЮС» на протяжении продолжительного периода времени активно использовалось со стороны руководства награждение и

выделение из массы работников, отличившихся в реализационной деятельности.

Материальное направление мотивации работников ООО «СТК ПЛЮС» развито не в полной мере. Это объясняется тем, что оклад работников состоит из премиальной части и основной. Премиальная часть составляет 1% от прироста товарооборота. Для увеличения заинтересованности работников в росте продаж необходимо добавить к окладу бонусную часть. Она предполагает дополнительные выплаты работникам бонусной части, эквивалентной 3 % от прироста товарооборота.

Величина прироста товарооборота от внедрения предложенной рекомендации выявлена посредством проведения анкетирования среди покупателей магазина. Следует отметить, что данный опрос имеет временной интервал: выборочная совокупность составлена из числа потребителей, обслуживаемых в течение рабочего дня, и равна 185 чел. В таблице 3.4 представлены результаты анкетирования покупателей относительно качества взаимодействия продавцов с покупателями в магазине ООО «СТК ПЛЮС».

Таблица 3.4 - Результаты анкетирования

Варианты ответов	Количество ответивших, чел.	Уд. вес, %
1. Приобретали ли Вы товары в магазине ООО «СТК ПЛЮС»?		
– да;	169,00	91,35
– нет;	11,00	5,95
– затрудняюсь ответить;	5,00	2,70
2. Были ли Вы удовлетворены объемом информации предоставленной на местах продаж сотрудниками ООО «СТК ПЛЮС»?		
– да;	72,00	38,92
– нет;	74,00	40,00
– затрудняюсь ответить;	39,00	21,08
3. Была ли полезна для Вас информация о товаре ООО «СТК ПЛЮС»?		
– да;	58,00	31,35
– нет;	93,00	50,27
– затрудняюсь ответить;	34,00	18,38
4. Остались ли Вы довольны качеством обслуживания в магазинах ООО «СТК ПЛЮС»?		
– да;	146,00	78,92
– нет;	25,00	13,51
– затрудняюсь ответить.	15,00	8,11

Анализ данных таблицы показал, что, по мнению большинства потребителей, они остались удовлетворены качеством обслуживания в магазине ООО «СТК ПЛЮС». При этом только 38,92 % покупателей отметили, что были удовлетворены объемом информации о товаре, предоставляемой на местах продаж. Следует отметить, что для 74 чел. информация о товаре была полезной, хотя и не была представлена в должном объеме. Предполагаемое увеличение мотивации работников повлияет на удовлетворенность потребителей. Это объясняется тем, что заинтересованные в получении денежных средств продавцы будут полно и емко доносить стимулирующие программы для потребителя.

Так как средняя сумма чека одного покупателя в магазине ООО «СТК ПЛЮС» составляет 3,08 тыс. руб., то при полном удовлетворении деятельностью предприятия прирост товарооборота составит 227,92 тыс. руб.

В таблице 3.5 представлены исходные данные для расчета экономической эффективности предложенной рекомендации.

Таблица 3.5 - Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендации

Показатели	Ед. изм.	Условное обозначение	Величина	Источник информации
Показатели до внедрения рекомендации				
Товарооборот в сопоставимых ценах	тыс. руб.	Тоб _р	42398,57	Данные главы 2
Товарооборот в покупных ценах	тыс. руб.	Тоб _з	29679,00	Данные главы 2
Валовой доход	тыс. руб.	ВД	12719,57	Данные главы 2
Издержки обращения	тыс. руб.	ИО	9675,10	Данные главы 2
Издержки обращения постоянные	тыс. руб.	ИО пост	7353,33	Данные главы 2
Финансовый результат от продаж	тыс. руб.	П	3044,47	Данные главы 2
Показатели после внедрения рекомендации				
Товарооборот в сопоставимых ценах	тыс. руб.	Тоб _р	42626,49	42398,57+ 227,92
Товарооборот в покупных ценах	тыс. руб.	Тоб _з	29838,54	42626,49* 70/100

Продолжение таблицы 3.5

Валовой доход	тыс. руб.	ВД	12787,95	42626,49- 29838,54
Издержки обращения	тыс. руб.	ИО	9683,99	9675,10+8,89
Финансовый результат от продаж	тыс. руб.	П	3103,96	12787,95- 9683,99

В таблице 3.6 представлены результаты расчета экономической эффективности предлагаемой к внедрению рекомендации

Таблица 3.6 - Расчет экономической эффективности рекомендации

Показатели	Формула	Расчет
Изменение товарооборота в сопоставимых ценах, тыс. руб.	$\Delta \text{Тобр} = \text{Тобр}2 - \text{Тобр}$, где Тобр, Тобр2 – товарооборот в сопоставимых ценах до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{Тобр} = 42626,49 - 42398,57 = 227,92$
Изменение товарооборота по покупным ценам, тыс. руб.	$\Delta \text{Тобп} = \text{Тобп}2 - \text{Тобп}$, где Тобп, Тобп2 - товарооборот по покупным ценам до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{Тобп} = 29838,54 - 29679,00 = 159,54$
Изменение валового дохода, тыс. руб.	$\Delta \text{ВД} = \text{ВД}2 - \text{ВД}1$, где ВД1, ВД2 - валовой доход до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{ВД} = 12787,95 - 12719,57 = 68,38$
Изменение издержек обращения, тыс. руб.	$\Delta \text{ИО} = \text{ИО}2 - \text{ИО}1$, где ИО1, ИО2 – издержки обращения до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{ИО} = 9683,99 - 9675,10 = 8,89$
Изменение финансового результата от продаж, тыс. руб.	$\Delta \text{П} = \text{П}2 - \text{П}1$ где П1, П2 - финансовый результат от продаж до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{П} = 3103,96 - 3044,47 = 59,49$
Экономия условно-постоянных затрат, тыс. руб.	$\text{Эупост} = \left(\frac{\text{ИО}_{\text{пост}}}{\text{Тоб}_p} - \frac{\text{ИО}_{\text{пост}}}{\text{Тоб}_p + \Delta \text{Тоб}_p} \right) * \text{Тоб}_p + \Delta \text{Тоб}_p$	38,36
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\text{Эгод} = \text{Эупост} + \Delta \text{П}$	$\text{Эгод} = 59,49 + 38,36 = 97,85$

Таким образом, в результате внедрения предлагаемой рекомендации товарооборот в сопоставимых ценах увеличится на 227,92 тыс. руб. Расходы на закупку товаров включаются в товарооборот по покупным ценам, величина которого повысится на 159,54 тыс. руб. В свою очередь, валовой доход также характеризуется ростом: 68,38 тыс. руб. Прибыль увеличится на 59,49 тыс. руб.;

экономия условно-постоянных затрат составит 38,36 тыс. руб., годовой экономический эффект – 97,85 тыс. руб.

Из этого следует, что предложенная рекомендация является экономически эффективной и предлагается к внедрению.

3.3 Повышение квалификации сотрудников ООО «СТК ПЛЮС» как направление совершенствования формирования и реализации конкурентной стратегии

Вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в условиях рыночных отношений приобретают особую актуальность.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

- обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс;
- подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена, путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

По результатам оценки формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС» выявлено, что исследуемое торговое предприятие теряет часть клиентов из-за ненадлежащего уровня обслуживания. Так на основе анализа результатов анкетирования установлено, что в 2017 г. 25 посетителей остались не удовлетворены уровнем обслуживания (таблица 3.4). На основании данного факта руководству предприятия рекомендуется провести мероприятие по повышению культуры и уровня обслуживания. Для этого

необходимо обратиться к услугам тренинговых центров для персонала, работающего непосредственно с клиентами магазина.

Содержание тренингов включает способы наиболее эффективного общения с клиентами, а также способы поддержания дальнейших связей. Тренинги будут проводить сотрудники Центра Психологических Технологий, поскольку они являются опытными в данной сфере по Самарской области. Чтобы проводить лекции без ущерба для деятельности исследуемого предприятия.

Продолжительность курсов лекций составляет 2 дня по 4 академических часа (3 часа). В результате внедрения рекомендации ожидается прирост товарооборота в размере 77,00 тыс. руб. ($3,08 \cdot 25 = 77,00$ тыс. руб.). Стоимость курсов 10,00 тыс. руб. для группы из 5-6 сотрудников.

Исходные данные для расчета экономической эффективности предлагаемой к внедрению рекомендации представлены в таблице 3.7

Таблица 3.7 - Исходные данные для расчета экономической эффективности внедрения рекомендации

Показатели	Ед. изм.	Условное обозначение	Величина	Источник информации
Показатели до внедрения рекомендации				
Товарооборот в сопоставимых ценах	тыс. руб.	Тоб _р	42398,57	Данные главы 2
Товарооборот в покупных ценах	тыс. руб.	Тоб _з	29679,00	Данные главы 2
Валовой доход	тыс. руб.	ВД	12719,57	Данные главы 2
Издержки обращения	тыс. руб.	ИО	9675,10	Данные главы 2
Издержки обращения постоянные	тыс. руб.	ИО пост	7353,33	Данные главы 2
Финансовый результат от продаж	тыс. руб.	П	3044,47	Данные главы 2
Показатели после внедрения рекомендации				
Товарооборот в сопоставимых ценах	тыс. руб.	Тоб _р	42475,57	42398,57+77,00
Товарооборот в покупных ценах	тыс. руб.	Тоб _з	29732,90	42475,57*70/100
Валовой доход	тыс. руб.	ВД	12742,67	42475,57-29732,90
Издержки обращения	тыс. руб.	ИО	9688,10	9675,10+13,00
Финансовый результат от продаж	тыс. руб.	П	3054,57	12742,67-9688,10

Необходимо рассчитать экономическую эффективность рекомендации (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Расчет экономической эффективности рекомендации

Показатели	Ед. изм.	Формула	Расчет
Изменение товарооборота в сопоставимых ценах	тыс. руб.	$\Delta \text{Тобр} = \text{Тобр}2 - \text{Тобр}$, где Тобр, Тобр2 - товарооборот в сопоставимых ценах до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{Тобр} = 42475,57 - 42398,57 = 77,00$
Изменение товарооборота по покупным ценам	тыс. руб.	$\Delta \text{Тобп} = \text{Тобп}2 - \text{Тобп}$, где Тобп, Тобп2 - товарооборот по покупным ценам до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{Тобп} = 29732,90 - 29679,00 = 53,90$
Изменение валового дохода	тыс. руб.	$\Delta \text{ВД} = \text{ВД}2 - \text{ВД}1$, где ВД1, ВД2 - валовой доход до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{ВД} = 12742,67 - 12719,57 = 23,10$
Изменение издержек обращения	тыс. руб.	$\Delta \text{ИО} = \text{ИО}2 - \text{ИО}1$, где ИО1, ИО2 – издержки обращения до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{ИО} = 9683,99 - 9675,10 = 8,89$
Изменение финансового результата от продаж	тыс. руб.	$\Delta \text{П} = \text{П}2 - \text{П}1$ где П1, П2 - финансовый результат от продаж до и после проведения рекомендаций соответственно	$\Delta \text{П} = 3054,57 - 3044,47 = 10,10$
Экономия условно-постоянных затрат	тыс. руб.	$\text{Эупост} = \left(\frac{\text{ИОпост}}{\text{Тоб}_p} - \frac{\text{ИОпост}}{\text{Тоб}_p + \Delta \text{Тоб}_p} \right) * \text{Тоб}_p + \Delta \text{Тоб}_p$	12,74
Годовой экономический эффект	тыс. руб.	$\text{Эгод} = \text{Эупост} + \Delta \text{П}$	$\text{Эгод} = 10,10 + 12,74 = 22,84$

Таким образом, в результате внедрения предлагаемой рекомендации товарооборот в сопоставимых ценах увеличится на 77,00 тыс. руб. Расходы на закупку товаров включаются в товарооборот по покупным ценам, величина которого повысится на 53,80 тыс. руб.

В свою очередь, валовой доход также характеризуется ростом в 23,10 тыс. руб. Прибыль увеличится на 10,10 тыс. руб.; экономия условно-постоянных затрат составит 12,74 тыс. руб., годовой экономический эффект – 22,84 тыс.

руб., что свидетельствует об экономической эффективности предложенной рекомендации.

Следовательно, анализ результатов оценки формирования и реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС» позволил выявить определенные недостатки, с целью устранения которых предложен ряд рекомендаций, результаты сводной экономической эффективности от внедрения которых отражены в таблице 3.9

Таблица 3.9 - Сводная таблица экономической эффективности внедрения предложенных рекомендаций

Рекомендация	ΔТобр	ΔИО, тыс. руб.	ΔП, тыс. руб.	Экономия условно- постоянных затрат, тыс. руб.	Годовой экономический эффект, тыс. руб.
	Абс., тыс. руб.				
Мероприятие 1	178,64	2,31	51,28	29,80	81,38
Мероприятие 2	227,92	8,89	59,49	38,39	97,85
Мероприятие 3	77,00	13,00	10,10	12,74	22,84
Итого	483,56	24,20	120,87	80,93	202,07

Анализ данных таблицы 3.9 свидетельствует о том, что товарооборот увеличится на 483,56 тыс. руб. В свою очередь, прибыль вырастет на 120,87 тыс. руб. Общая экономия условно-постоянных затрат от внедрения предложенных рекомендаций составит 80,93 тыс. руб., годовой экономический эффект – 202,07 тыс. руб. Внедрение предложенных рекомендаций отразится на изменении всех экономических показателей деятельности ООО «СТК ПЛЮС» (таблица 3.10).

Таблица 3.10 - Изменение показателей деятельности ООО «СТК ПЛЮС» с учетом предлагаемых к внедрению рекомендаций

Показатели	2017 г.	С учетом рекомендаций	Отклонение, +/-	Динамика, %
1.Товарооборот (тыс. руб.)				
в сопоставимых ценах	42398,57	42882,13	+483,56	101,14
в покупных ценах	29679,00	30017,43	+338,49	101,14
2.Среднесписочная численность рабочих (чел)	27	27	-	100,00
В т.ч. торгово-оперативных работников	10	10	-	100,00
в т.ч. продавцы	6	6	-	100,00

Продолжение таблицы 3.10

3. Выработка (тыс.руб.)				
На 1 работающего	1570,32	1588,23	+17,91	101,14
На 1 торгово-оперативного работника	4239,86	4288,21	+48,35	101,14
На 1 продавца	7066,43	7147,02	+80,59	101,14
4. Фонд оплаты труда (тыс.руб.)	5314,95	5325,88	+10,93	100,21
в т.ч. торгово-оперативных работников	1321,60	1332,53	+10,93	100,83
в т.ч. продавцы	639,00	644,93	+5,93	100,93
5. Среднегодовая заработная плата (тыс. руб.)				
1 работающего	196,85	197,25	+0,40	100,21
1 торгово-оперативного работника	132,16	133,25	+1,09	100,83
1 продавца	106,50	107,45	+0,95	100,93
6. Издержки обращения (тыс. руб.)	9675,10	9699,30	+24,20	100,25
7. Издержкоемкость, %	22,82	22,62	-0,20	99,12
8. Валовой доход (тыс. руб.)	12719,57	12864,64	+145,07	101,14
9. Уровень валового дохода, %	30,00	30,00	-	100,00
10. Финансовый результат от продаж (тыс. руб.)	3044,47	3165,34	+120,87	103,97
11. Рентабельность продаж (%)	7,18	7,38	+0,20	102,79

Прирост товарооборота на 483,56 тыс. руб. обусловлен увеличением выработки работников. Положительную динамику имеют такие показатели как валовой доход и финансовый результат от продаж. Их приросты составят 145,07 тыс. руб. и 120,87 тыс. руб. соответственно. Следовательно, анализируя данные таблицы 3.10, можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных рекомендаций положительно повлияет на динамику экономических показателей ООО «СТК ПЛЮС».

В результате внедрения рекомендаций произойдут изменения основных показателей, характеризующих качественный уровень осуществления процессов формирования и реализации конкурентной стратегии (таблица 3.11).

Таблица 3.11 - Результаты оценки формирования и реализации конкурентной стратегии до и после внедрения рекомендаций

Название коэффициента	Результат	
	До внедрения	После внедрения
1. Коэффициент удовлетворённости потребителей качеством товаров	0,82	0,82
2. Коэффициент привлекательности товара	0,80	0,80
3. Коэффициент удовлетворённости потребителей ценами товаров	0,83	0,83
4. Коэффициент соответствия цены товаров предприятия качеству	0,82	0,82
5. Коэффициент удовлетворённости потребителей ассортиментом товаров	0,77	0,77
6. Коэффициент удовлетворённости потребителей процессом получения товара предприятия	0,79	0,79
Интегральный коэффициент	0,83	0,83
Результаты оценки формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе маркетинговой деятельности		
1. Уровень известности предприятия	0,80	0,80
2. Коэффициент эффективности рекламной деятельности предприятия	0,75	0,80
3. Коэффициент эффективности стимулирования потребителей	0,67	0,74
4. Коэффициент удовлетворённости потребителей работой персонала предприятия	0,65	0,75
5. Коэффициент эффективности системы скидок	0,70	0,76
6. Коэффициент оригинальности товаров предприятия	0,75	0,75
Интегральный коэффициент	0,72	0,80
Результаты оценки формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе менеджмента		
1. Коэффициент уникальности методического обеспечения в области планирования	0,73	0,73
2. Степень точности информации в области планирования	0,81	0,81
3. Коэффициент соответствия выполняемых работниками функций должностным инструкциям	0,78	0,81
4. Коэффициент уровня квалификации специалистов	0,73	0,79
5. Коэффициент удовлетворённости работников предприятия материальным стимулированием	0,71	0,76
6. Коэффициент удовлетворённости работников предприятия моральным стимулированием	0,74	0,74
Интегральный коэффициент	0,75	0,77
Результаты оценки формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в срезе использования дополнительного (сопроводительного) сервиса		
1. Коэффициент наличия дополнительных удобств для потребителей	0,96	0,96
2. Коэффициент эффективности стимулирования постоянных клиентов	0,73	0,80

Продолжение таблицы 3.11

3. Коэффициент удовлетворённости потребителей стилем предприятия	0,89	0,89
4. Коэффициент приверженности клиентов данному предприятию	0,82	0,82
5. Коэффициент удовлетворённости потребителей режимом работы предприятия	0,96	0,96
6. Коэффициент удовлетворённости потребителей системой записи предприятия	0,77	0,77
Интегральный коэффициент	0,85	0,86
Результаты оценки степени формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия в области контрольных мероприятий		
1. Контролируемость состояния и оснащённости рабочих мест	0,88	0,88
2. Контролируемость документов	0,93	0,93
3. Контролируемость входящей и исходящей информации	0,79	0,79
4. Контролируемость выполнения должностных обязанностей	0,75	0,77
5. Контролируемость управленческих решений	0,96	0,96
6. Контролируемость профессионализма работников	0,70	0,76
Интегральный коэффициент	0,80	0,81
Обобщенный интегральный коэффициент (Кобщ)	0,21	0,19

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций в практическую деятельность исследуемого торгового предприятия позволяет обеспечить более высокий уровень формирования и реализации конкурентной стратегии. Расчет обобщенного интегрального коэффициента выявил его значение на уровне 0,19. Это свидетельствует о том, что предприятие в результате внедрения предложенных рекомендаций будет использовать собственные возможности по формированию и реализации конкурентной стратегии на 81 %, что подтверждает эффективность предложенных рекомендаций.

Заключение

Формирование и реализация конкурентной стратегии представляет собой деятельность по разработке и принятию управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям конкурентов для достижения поставленных стратегических целей.

Процесс управления формирования и реализации конкурентной стратегии состоит из следующих этапов: анализ конкурентной и внутренней среды; планирование на основе результатов анализа конкурентной стратегии; принятие управленческих решений по достижению целей конкурентной стратегии; организация мероприятий по реализации управленческих решений; контроль реализации запланированных решений, корректировка планов.

Основными проблемами формирования и реализации конкурентной стратегии являются: отсутствие в открытом доступе необходимой информации для проведения анализа внешней среды и конкурентов; непонимание многими руководителями важности анализа действий конкурентов; коррупция; относительно небольшой опыт работы российских предприятий в условиях рынка.

Процесс формирования и реализации конкурентной стратегии предприятия в бакалаврской работе проанализирован на примере ООО «СТК ПЛЮС».

В результате анализа экономических показателей деятельности предприятия и процесса формирования и реализации конкурентной стратегии предложены следующие рекомендации:

- Внедрение мониторинга внешней среды с целью совершенствования формирования и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия ООО «СТК ПЛЮС».

- Введение материального поощрения продавцов с целью совершенствования реализации конкурентной стратегии ООО «СТК ПЛЮС».

- Повышение квалификации сотрудников ООО «СТК ПЛЮС» как направление совершенствования формирования и реализации конкурентной стратегии.

Внедрение рекомендаций по формированию и реализации конкурентной стратегии способствует улучшению основных экономических показателей деятельности ООО «СТК ПЛЮС». Прирост товарооборота в результате внедрения рекомендаций составит 483,56 тыс. руб., прибыль возрастет на 120,87 тыс. руб. Условно-годовая экономия составит 80,93 тыс. руб., годовой экономический эффект – 202,07 тыс. руб., что свидетельствует об экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Таким образом, цель бакалаврской работы, состоящая в разработке рекомендаций по формированию и реализации конкурентной стратегии торгового предприятия, достигнута, поставленные задачи решены.

Список используемых источников

1. Абрютина, М. С. Экономический анализ торговой деятельности [Текст] : учеб. пособие / М. С. Абрютина – М. : Дело и Сервис, 2013.- 416 с.
2. Альбеков, А. У. Экономика коммерческого предприятия: учеб пособие для вузов [Текст] / А.У. Альбеков, С. А. Согомонян. - Ростов–на-Дону.: Феникс, 2013. – 285 с.
3. Бараненко, С.П. Менеджмент организации [Текст] : учеб. пособие для вузов / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин - М. : Издательство: Российская Академия предпринимательства (РАП), 2015. – 350 с.
4. Бланк, И. А. Управление торговым предприятием [Текст] / И. А. Бланк. – М. : ЭКМОС, 2013. – 296 с.
5. Василенко, И.Л. Изучение конкурентоспособности аптеки/ И.Л. Василенко // Экономический вестник фармации [Электронный ресурс]. – 2014. - № 8. – Режим доступа: <http://rudocor.net/medicine2009/bz-nw/med-hmguf.htm>.
6. Васильев, Г. Повышение качества обслуживания в розничной торговле [Текст] / Г. Васильев, Н. Сенина // Маркетинг. – 2015.- № 2. – С. 28-33.
7. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст] : учебник / Е. П. Голубков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство «Финпресс», 2015. – 375 с.
8. Грженский, Л. М. Управление качеством торгового обслуживания [Текст] / Л. М. Грженский – М. : Экономика, 2013. – 218 с.
9. Губерной, К. М. Социально-экономическая роль торговли и закономерности повышения эффективности [Текст] / К. М. Губерной – М. : Высшая Школа, 2014. – 185 с.
10. Журавлев, П.В. Теория системного менеджмента [Текст]: учеб. для вузов / П.В. Журавлев - М. : Экзамен, 2014. – 241 с.
11. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст] / П.С. Завьялов – М.: ИНФРА-М, 2015. – 185 с.

12. Кент, Т. Розничная торговля [Текст] : учеб. для вузов по спец. «Маркетинг», «Коммерция» / Т. Кент, О. Омар - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 304 с.
13. Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле [Текст] / Л. И. Кравченко – М. : Высшая школа, 2013. – 492 с.
14. Ламбен, Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен – СПб.:Питер, 2013.. – 231 с.
15. Лифиц, И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товара и услуги [Текст]/ И.М. Лифиц. – Москва: Юрайт, 2013. – 145 с.
16. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст]: Учебник для вузов/ Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2016. – 312 с.
17. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст]/ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - Омега-Л, 2014. – 287 с.
18. Марчук, Ф. Л. Как повысить эффективность управления торговлей [Текст] / Ф. Л. Марчук – М. : Экономика, 2015. – 301 с.
19. Можаровский, И. Сильные и слабые стороны качества обслуживания в торговых сетях [Текст] / И. Можаровский // Рекламные технологии. – 2016. - № 8. – С. 15-21.
20. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли [Текст] / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк - М.: КНОРУС, 2014. – 354 с.
21. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием) [Текст]/ А.А Раздорожный – М.: Экзамен, 2013. – 415 с.
22. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы [Текст] / З. П. Румянцева – М. : ИНФРА - М, 2014. – 198 с.
23. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность : Россия и мир [Текст] / Р. А. Фатхутдинов - М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2015. – 347 с.
24. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст] : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2013. – 254 с.

25. Филосова, Т.Г. Конкуренция. Инновация. Конкурентоспособность [Текст]/ В.А.Быков, Т.Г. Филосова. –М.: Юнит-Дана, 2013. – 176 с.
26. Фомичев, А. Н. Административный менеджмент [Текст] : учеб. пособие, 2-е изд. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 232 с.
27. Хотинская, Г. И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятия сферы услуг) [Текст] : учеб. пособие / Г. И. Хотинская, Т. В. Харитоновна - М. : Дело и Сервис, 2015. – 227 с.
28. Чкалова, О. В. Торговое дело [Текст] : учеб. пособие / О. В. Чкалова – М. : Эксмо, 2014. – 115 с.
29. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: Учебно-практическое пособие/ А.Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2015. – 318 с.
30. Юликов, Л. И. Менеджмент [Текст]: Учебно-практическое пособие/ Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – 11-е изд., испр. и доп. - М.: Академия, 2014. – 96 с.
31. Guth, W.D. Personal Values and Corporate Strategi / W.D. Guth., A. Tagiuri. – Harvard Business Review. 2015. vol. 43. – P. 117-129.
32. Juran, J.M. Quality Planning and Analysis. - New York, McGraw-Hill, 2015. – 560 p.
33. National Science Board. 2016. Arlington, VA: National Science Foundation Science and Engineering Indicators. - 2016 (NSB-2016-1). – P. 4/45-46
34. Robert, E. Recursive Methods in Economic Dynamics / Harvard University Press, 2014 – 428 p.
35. Shaw, A. Business Performance Management : Gaining Insight and Driving Performance. - Hyperion Solutions Corp., 2014.-324 p.