

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки, специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему: Повышение конкурентоспособности торгового предприятия (на примере ООО «Обувная кампания»)

Студент

Л.В.Селиванова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Селиванова Лариса Викторовна

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности торгового предприятия» (на примере ООО «Обувная кампания»)

Научный руководитель: Смышляева Елена Геннадьевна

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности торгового предприятия.

Объект исследования – ООО «Обувная кампания», основным видом деятельности, которого является розничная продажа обуви в магазине «Обувной каскад».

Предмет исследования – сущность конкурентоспособности, её стратегии, виды, пути повышения.

Методы исследования – анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 2.3, 3 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы.

Abstract

Bachelor's work completed: Selivanova Larisa Viktorovna

Theme of work: "Increasing the competitiveness of a trading enterprise" (on the example of LLC "Shoe campaign")

Scientific adviser: Smyshlyaeva Elena Gennadievna

The purpose of the study is to develop measures to improve the competitiveness of a trading enterprise.

The object of the study is "Shoe Campaign" LLC, the main activity of which is the retail sale of footwear in the Shoe Cascade store.

The subject of research is the essence of competitiveness, its strategies, types, ways to improve.

Research methods - analysis, forecasting, statistical processing of results.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions in the form of the material of subsections 2.1, 2.2, 2.3, 3 can be used by specialists of the organization that is the object of the study.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы конкурентоспособности.....	8
1.1 Конкурентоспособность: понятие, сущность.....	8
1.2 Факторы конкуренции, её виды и характеристика.....	11
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Обувная кампания»..	21
2.1 Характеристика ООО «Обувная кампания».....	21
2.2 Анализ организационно-экономической характеристики	23
2.3 Анализ конкурентоспособности	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия	35
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности	35
3.2 Экономическая эффективность предложенного мероприятия.....	43
Заключение.....	47
Список используемой литературы	49

Введение

В рыночной экономической системе центральное место занимает свободная конкуренция.

Её сущность в непрерывном поиске лучших из всех возможных условий в производстве и реализации товаров и услуг.

Ведя конкурентную борьбу за потенциальных потребителей, организации стараются повысить качество продукции или услуг, уменьшить издержки для снижения себестоимости единицы продукции, всеми способами привлечь покупателей и вызвать интерес к своему товару.

Чем выше конкуренция на рынке, тем больше предприятие направлено на совершенствовании производственных процессов, улучшение качества и дизайна товара, его упаковку, ассортимент, разрабатывать новинки, внедрять новые технологии, заинтересовано в высококвалифицированных кадрах. Благодаря этому конкуренция помогает развиваться научному прогрессу, регулирует рыночные механизмы и развитие экономики в целом.

Конкуренция стимулирует повышение эффективности экономики всей страны, её регионов и областей. Поэтому необходимо осваивать основы конкурентоспособности, формировать навыки принятия эффективных управленческих решений, чтобы повысить рейтинги страны.

Важную роль конкуренции рассматривают даже на государственном уровне, разрабатывая политику, направленную на защиту свободной конкуренции от её недобросовестного ведения, монополии.

Конституция Российской Федерации вводит конкуренцию в ранг защищаемых ценностей. 26 июня 2006 года вышел Федеральный Закон «О защите конкуренции».

В соответствии с этим законом, конкуренция — это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельные действия из них

исключаются или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на рынке.

Стоит отметить, что в России данное понятие было введено сравнительно недавно, ведь политический строй СССР предполагал государственную монополию, хотя были и положения, поощряющие новаторство, использование творчества, расчета прибыли, себестоимости, а также других рычагов в экономике.

Сам термин «Конкуренция» произошёл от латинского слова, которое означает «сталкиваться, равняться». В русскоязычных источниках он появился в 1878 году.

Конкуренция это очень сложное, многогранное явление, которому присущи разнообразные аспекты, в целом все процессы предприятия должны быть хорошо организованы, гармоничны и эффективно взаимодействовать между собой.

Это не только внешние факторы, борьба с конкурентами, но и внутренние, из которых вытекают управленческие решения, от которых зависит судьба всего предприятия.

Менеджеры решают, какую стратегию выбирать, маркетинговые инструменты, как настраивать рекламу, отлаживать производство, сбыт, формируют ли организационную культуру для сплочения коллектива, который будет работать усерднее, когда знает свои цели, задачи...

В дипломной работе рассмотрены основные понятия конкурентоспособности, её сущность и виды, факторы конкуренции, стратегии и пути её повышения с целью их практического применения на анализируемой организации для выявления путей повышения конкурентоспособности организации.

Объектом исследования дипломной работы является ООО «Обувная кампания» в городе Чита.

Предмет исследования – теоретические аспекты конкурентоспособности, пути повышения конкурентоспособности «Обувной кампании».

Дипломная работа состоит из трёх частей.

В первой части рассмотрены сущность, понятие, виды и факторы конкуренции, управление конкурентоспособностью, пути повышения и её стратегии.

Во второй части проанализирована организационно - экономическая характеристика обувного магазина, её персонал, организационная схема предприятия, приведён SWOT анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, основные конкуренты,

В третьей части даны рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Обувная кампания» и выбора стратегии для её дальнейшего развития.

Категории источников, которые используются для написания ВКР:

- Нормативно-правовые акты (Конституция РФ, законы);
- Официальные статистические материалы;
- Статистическая и бухгалтерская отчетность хозяйствующего субъекта.

1 Теоретические основы конкурентоспособности

1.1 Конкурентоспособность: понятие, сущность

Конкуренция предприятий это стремление производителей товаров и услуг захватить как можно большую долю рынка, соперничая между собой за потенциальных потребителей.

Конкурентоспособностью является сама способность побеждать в этой борьбе, занимая выгодную нишу на рынке, умение держаться «наплаву», захватывать и удерживать внимание покупателей к своему товару.

Сущность конкурентоспособности в производстве товаров и услуг, которые востребованы в определенное время, в определенном месте. Она определяется всеми преимуществами предприятия по отношению к предприятиям конкурентам в данной сфере.

Если товары не удовлетворяют необходимые потребности потребителя, они отсеиваются с рынка.

Продукция может быть конкурентоспособной, если она может удовлетворить потребности, а значит, имеет общественную стоимость, которая имеет свою оценку полезности. Тот товар, который в наибольшей мере удовлетворяет потребность, ту и выберет покупатель.

Поэтому конкурентоспособность может быть определена при сравнении товаров и их характеристике, отличающего от конкурентов по уровню удовлетворения определенных потребностей покупателей.

Но и степень конкурентоспособности товара у каждого потребителя будет разной, индивидуальной.

Приобретая товар, покупатель сравнивает его потребительские качества, соответствие качества и количества, цены, в какой мере он удовлетворяет его потребность.

Таким образом, можно сделать вывод, что те характеристики товара, показывающие отличие от товаров конкурентов по оценке потребности, по затратам на их удовлетворение в какой-то мере есть конкурентоспособность.

Также можно дать такое определение конкурентоспособности, это способность продуктов, услуг соответствовать тем требованиям рынка, которые существуют на нём в определенное время, в определённом месте по сравнению с аналогичными товарами конкурентов.

Простыми словами конкурентоспособность - это степень притягательности товаров для потенциальных потребителей.

Конкурентоспособность - это многогранное понятие, включающее в себя множество факторов. Нельзя сказать, что предприятие будет таковым, если будет, например, просто низкая цена в сравнении с конкурентами.

Если нет бренда, марки, товар мало рекламируемый, покупатели будут отдавать предпочтение тому, что вызывает у них доверие, той марке, которую они слышали множество раз.

В маркетинге существует так называемые три точки соприкосновения. Если человек увидел, услышал, прочитал что-либо о марке, у него складывается доверие к этому товару, что и является задачей бренда.

Поэтому, чтобы быть конкурентоспособным предприятием нужно учесть все факторы, и соотношение цены и качества, и сервис, и торговую марку, её престижность, рекламу, сбыт, производство и всё, что относится к организации.

Конкурентоспособность рассматривают с позиции предприятия и с позиции продукции. Это представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Позиции конкурентоспособности

Позиция	Виды и характеристика
Со стороны продукции	Отличительные характеристики товаров от конкурентных по общественной полезности и затратам на её удовлетворение.
	Стоимостные и потребительские характеристики, которые определяют позиции на рынке сбыта.

Продолжение таблицы 1

Позиция	Виды и характеристика
Со стороны продукции	Соответствие продукции рынку по техническим, экономическим, стоимостным и другим характеристикам, условиям реализации.
Со стороны предприятия	Способность предприятия реализовывать продукцию с преимуществами в цене, условиях поставки и обслуживании, качеству.
	Способность организации постоянно увеличивать долю на рынке, эффективно продавать товар, соответствующий потребностям.
	Преимущества в производстве продукции, такие как качества исходного материала, стоимость сырья, налогообложение, оплата рабочему персоналу...
	Преимущества в реализации, такие как качество товара, его цена, условия доставки, транспортировки, сервис, послепродажное обслуживание, сроки поставки...

Соответственно возможность конкурировать зависит от того, конкурентная ли продукция и оценку даёт именно потребитель, которого безразлично какие технологические, производственные или экономические характеристики были применены.

Конкурентоспособность выражается через качественные и экономические показатели.

Качественные это свойства товара, они бывают классифицирующие и оценочные.

Классифицирующие свойства определяют принадлежность товара, к какой-либо группе, показывают назначение и применение.

Оценочные выражают свойства и качества товара и отражают внешний вид, дизайн, упаковку, массу, вместимость, безопасность, надёжность в потреблении.

Экономические показатели показывают характеристики затрат потребителя на удовлетворение потребностей. Они подразделяются на единовременные: траты на покупку, сборку, перевозку и текущие, то есть на эксплуатацию.

Выделяют процессы развития предпринимательской деятельности в среде конкуренции:

- Создание новых товаров, которые неизвестны потребителю;
- Внедрение новых технологий, методов и принципов производства;
- Освоение нового рынка сбыта;
- Применение нового сырья, материалов или других потенциалов.

Как известно, основной целью любой предпринимательской деятельности является получение прибыли, и соответственно, она достигается в производстве товаров и услуг и их конкурентное предложение на рынке.

1.2 Факторы конкуренции, её виды и характеристика

Любое предприятие непрерывно испытывает различные факторы, которые контролируются им, такие как внутренние резервы и процессы, и неконтролируемые, например, погодные условия, экономическая ситуация в стране, регионе, научно технический прогресс.

Влияние внешней и внутренней среды представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Внешняя и внутренние среды предприятия

Факторы	Название	Характеристика
Внешние	Поставщики	Организации, поставляющие сырьё, материалы, оборудование, капитал, рабочую силу. Прямо воздействуют на организацию и её эффективность.
	Законы, политические факторы	Налоговая система, законы, определяющие и регулирующие деятельность предприятия, судебная система, в том числе закон о защите конкуренции.
Внешние	Потребители	Определяют спрос на товар, делают выбор среди однородных товаров, тем самым участвуют в конкуренции товаров.
	Уровень экономики	Оказывает влияние на стоимость сырья, спрос и предложение и тп.
	Конкуренты	Предприятия - конкуренты, выпускающие однородную продукцию, всегда соперничают между собой за потенциальных покупателей.

Продолжение таблицы 2

Факторы	Название	Характеристика
	Технологии	Нововведения, НТП, улучшающие производство и качество.
	Социально-культурные	Мода, традиции, мировоззрение
Внутренние	Цели	То, к чему стремится прийти организация, какого результата хочет добиться теми или иными способами.
	Люди	Все цели, задачи, планы выполняет персонал организации, соответственно от квалификации, опыта, образования которого зависит и успешность предприятия.
	Задачи	Работа, которую нужно выполнить в определенное время, должным образом.
	Технологии	Все знания, умения и навыки персонала, оборудование, информация, необходимые для осуществления производства и реализации.
	Структура	Взаимодействие всех подразделений организации, их структура, которая позволяет эффективнее достигать поставленных целей.

Выпуская, изготавливая и реализовывая продукцию важно иметь полную достоверную информацию о рынке, конкурентах, товаре.

Удовлетворяет ли товар потребности покупателей, устраивает ли их цена, качество, является ли продукт конкурентоспособным.

Если товар не отвечает соответствующим требованиям рынка, решается вопрос о его дальнейшем производстве. У предприятия возникает выбор продолжить производство, провести модернизацию или вовсе прекратить выпускать и создавать новый товар.

Возможно, этот вопрос решится при создании грамотной маркетинговой стратегии. Из-за вынужденного карантина и самоизоляции ввиду короновирусной инфекцией, колоссальная доля потребителей перешла на интернет покупки, соответственно развитие социальных сетей и сайтов вышло на первый план.

Конкурентная борьба в настоящее время активно разворачивается на просторах Интернета. Многие предприятия стали принимать в штат SMM

специалистов, которые могут правильно выбрать целевую аудиторию и, соответственно, рекламную компанию.

Яндекс.Директ и Google.Adwords пользуются огромной популярностью при создании Интернет рекламы. К тому же, появилось создание рекламы, которую не нужно настраивать самому, умные системы сами проведут анализ и предложат рекламу потенциальным клиентам соответствующей ЦА.

Брендинг, создание имиджа, продажи или трафик на сайт всё это возможно благодаря информационным технологиям и интернету.

Виды конкуренции представлены на рисунке 1.

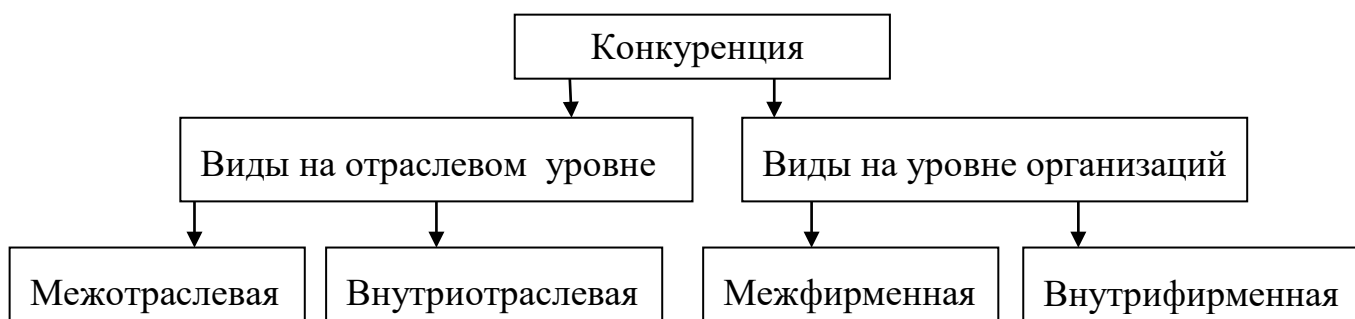


Рисунок 1 - Виды конкуренции

Характеристика видов конкуренции представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика видов конкуренции

Название	Характеристика	Пример
Межотраслевая конкуренция	Это соперничество между предприятиями разных отраслей, производящих межродовые товары. Население имеет ограниченные платёже-способные объёмы, и выбирают между товарами разных отраслей в том числе. Но предприятия могут быть, наоборот, партнерами и оказывать друг другу помощь в ведение бизнеса.	Между общепитом и предприятием пищевой промышленности.
Внутриотраслевая конкуренция	Это соперничество между предприятиями одной отрасли, которые производят межгрупповые и внутри-групповые товары.	Макароны и крупы – межгрупповые товары, конкурирующие между собой. Предприятия, изготавливающие муку и предприятия, изготавливающие крупы.
Межфирменная конкуренция	Соперничество между организациями, одной или разных отраслей, относящимся к межфирменным, межгрупповым внутрифирменным, межродовым.	Швейная промышленность, выпускающая одежду и ателье, шьющее одежду.
Внутрифирменная конкуренция	Соперничество между разными видами, марками, подвидами одного предприятия.	Разные виды шоколадных батончиков.

Американский экономист, профессор гарвардской школы бизнеса, специалист в области изучения конкуренции Майкл Портер, работая в комиссии по конкурентоспособности промышленности Америки, пришёл к выводу, что

конкурентоспособность нужно рассматривать не как макроэкономическую категорию, то есть с позиции налоговой, денежной, бюджетной политики.

А со стороны производства, как наилучшим образом использовать персонал, капитал. Доход нации создаётся на уровне предприятий и благосостояние экономики страны надо рассматривать по отношению отдельно взятой компании.

Чтобы быть успешным в конкуренции, необходимо непрерывно улучшать производимую продукцию, а также уменьшать стоимость их производства для повышения производительности.

Чтобы выжить в жёсткой конкуренции любая организация должна иметь конкретные преимущества перед соперниками.

Низкие издержки показывают, что организация может создавать, выпускать и реализовывать товар с меньшими тратами, чем конкуренты. Таким образом, она сможет продавать товар по примерно такой же цене, что и на рынке, но получать большую прибыль.

Дифференциация-это возможность дать потенциальному покупателю уникальность и наибольшую ценность в новом качестве товара, каких-либо потребительских свойств или сервиса. Она позволяет организации задавать высокие цены на рынке, что при одинаковых издержках с соперниками даёт большую прибыль.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе организации должны иметь низкие издержки или дифференцированным качеством с более большей ценой, чем у конкурентов.

Обеспечить преимущество через низкие издержки и дифференциацию довольно сложно.

Тем не менее, товар у организации, продающей дифференцированный товаров должен быть не настолько дороже конкурентных, что приносил ущерб организации.

Как и при низких издержках необходимо обеспечить товару приемлемое обслуживание и качество.

Любое предприятие это, прежде всего люди, которые ежедневно трудятся, создавая конкурентоспособное производство, реализацию товаров или услуг.

Они создают товары, принимают судьбоносные решения по ним, создают внутреннюю среду и подчиняются внешней. Поэтому важно уделять внимание корпоративной культуре организации, вдохновлять и мотивировать свой персонал, создавать для них благоприятные условия труда и отдыха, объединять коллектив для выполнения общих целей и задач.

Starbucks это крупнейший мировой бренд, который начался с маленького магазина в городе Сиэтл, США. Он открылся в 1971 году и на сегодняшний день кофейни открыты в более 50 стран мира, где работает около 18 тысяч заведений.

В книге Говарда Бехара «Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks», автор рассматривает десять принципов лидерства, которые направлены на сотрудников, прежде всего как на партнёров, а не просто как человеческие ресурсы, то компания добивается колоссальных результатов, что и произошло с сетью кофеен Starbucks.

Эти принципы представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Принципы корпоративной культуры Говарда Бехара

Название	Характеристика
Авторитет	Отношения руководителей с подчинёнными играет очень важную роль. Не редко вторые побаиваются руководства, что мешает эффективному взаимодействию. Каждый сотрудник должен обладать полномочиями и ответственностью, вне зависимости от должностей.
Откровенность	Правдоподобно может звучать только правда. Не лгать не только коллективу, но и себе. Нельзя утаивать правду или уходить от ответа. Не нужно маскировать факты ни от коллектива, ни от поставщиков и партнёров.

Продолжение таблицы 4

Название	Характеристика
Противостояние трудностям	Очень важно как в бизнесе, так и в обычной жизни понимать, что всегда будут трудности. Побеждает тот, кто не сдаётся. Если есть чёткая задача, то она поможет справиться в трудности.
Самоосознание	Понимать свою ценность и стоимость и не соглашаться на меньшее. Не брать на себя чужие роли, чтобы оставаться собой. Быть честным перед собой и коллективом.
Понимание целей	Успешный человек понимает цели организации, знает её миссию и задачи. Когда каждый сотрудник это знает, то весь коллектив становится сплочённым. При успехах поднимается и моральный дух организации.
Самостоятельность	Организации выгодно чтобы сотрудники были заинтересованы в работе, а значит, и вкладывали свой творческий потенциал и усердии, проявляли инициативу. Чтобы достичь успеха. При самостоятельности каждый может привнести и улучшить выполнении задачи. Объяснять задачи, а не указывать, как действовать.
Умение слушать правду	Как часто не хватает времени просто выслушать информацию, когда раскроются эмоции и полнота высказываний, станет по-настоящему понятен и смысл. Смотреть вглубь вещей, а не скрытые вещи. Это может быть обстановка в помещении которая может сказать ярче слов.
Активность	Важно не только понимать, что нужно делать, но и реально делать это. Если есть идея, нужно работать над ней, пока она не станет успешной. Чтобы быть в тренде, нужно постоянно проводить эксперименты, разрабатывать и улучшать, подстраиваться под рынок.
Смелые мечты	В жизни много запретов, вместо того, чтобы говорить привычное «нет», сказать «да» своим клиентам и работникам. Не бояться привнести что то новое, пойти навстречу, а не создавать рамки.
Чуткость	Люди с лёгкостью распознают искренность заботы и отвечают тем же. Забота о ближних крайне важна, а не просто поиск прибыли. Быть чутким не только с подчиненными, но и с поставщиками и клиентами. По-настоящему ценить окружающих.

Укрепляя корпоративную культуру, предприятие укрепит свои конкурентоспособные преимущества и выйдет на новый уровень.

Ведь сильная духом и объединённая общими целями и интересами команда может достичь высоких результатов в деятельности всего предприятия.

1.3 Управление конкурентоспособностью, пути её повышения, стратегии конкуренции

Управляя конкурентоспособностью, применяют разные методы, такие как ценовой и неценовой,

Ценовой метод применяется на рынке, который насыщен однородными товарами, а соответственно в конкуренции побеждает продавец, первый снизивший цены.

Однако конкуренты моментально реагируют на данные действия и также снижают цены, а делать это часто не выгодно для всех продавцов. Поэтому этот метод не является эффективным.

Неценовой метод делает акцент на высокое конкурентное качество продукции, надежность, большой срок эксплуатации, модный дизайн, экологичность, качественный сервис при постоянных ценах.

Подделка товаров, промышленный шпионаж, использование чужого товарного знака, неверные утверждения о продукции конкурентов, наносящие им вред, переманивание персонала относятся к недобросовестной конкуренции.

Выделяют четыре основных вида стратегии конкуренции, в зависимости от доли рынка, занимаемого организацией, то есть соотношения реализации производимого товара ко всему объёму продаж данного товара на данном рынке.

Они представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Стратегии конкурентоспособности

Название	Доля рынка	Стратегия
Лидер на рынке	40 % и более	Продолжать поддерживать качество на уровне, применять ценовой метод введения борьбы, внедрять инновации, разрабатывать новинки продукции, активно использовать рекламу и продвижение.

Продолжение таблицы 5

Название	Доля рынка	Стратегия
Претендент на лидерство	30 %	Либо организация преследует стратегию лидера, то есть следит, мониторит и повторяет все его действия. Либо если он имеет стабильное развитие и резервы сил для ведения атакующей стратегии, он применяет её, но только в случае каких-либо преимуществ, грамотной рекламы и тп.
Последователь	20 %	Мирное существование, без соперничества, для этого направляют свои силы на выгодные сегменты потребителей, но в них не заинтересованы лидер и претендент.
Новичок	10 %	Поиск свободной перспективной ниши на рынке, которая должна быть прибыльной и мало интересоваться конкурентов.

Таким образом, в зависимости от доли рынка, занимаемой на рынке, организация выбирает свою стратегию и в процессе производства, сбыта и реализации товаров и услуг вносит корректировки в постоянно меняющихся условиях.

Как уже было сказано, на конкурентоспособность влияют внешняя и внутренняя среда, развитие экономики, социально - культурные факторы, политика государства, соответственно они и должны по возможности быть направлены на повышение конкурентоспособности.

Нужно внедрять новейшие технологии, развивать оптовую и розничную торговлю, грамотно подбирать и обучать персонал, работать над повышением корпоративной культуры.

Разрабатывать эффективную сбытовую политику, работать над доступностью цен, развивать сервис и высокий уровень обслуживания, создавать имидж, вызывающий доверие.

Также необходимо стимулировать работу персонала, проводить анализ комплекса маркетинга, который включает в себя рекламу, стимулирование посредников, потребителей и торгового персонала, и разрабатывать мероприятия для стабильной работы всех подразделений.

Также выгодно выбрать один из товаров, наиболее привлекательный для потенциальных клиентов и за счёт него сделать прорыв на рынке. Но помнить, что вкусы потребителей меняются и нужно постоянно вносить изменения и новинки. И иметь широкий ассортимент, увеличивая вероятность выбора товара из представленных.

Благодаря этому, любое предприятие может быть эффективным и достойным конкурентом, сохраняя свою нишу долгое время.

Конкуренция имеет не только положительные стороны, как совершенствования экономики, качества товаров и услуг, сдерживание цен, улучшения благосостояния общества, но и отрицательные, такие как беспощадность и жестокость, банкротство, безработица.

К незаконным методам ведения конкурентной борьбы относится антиреклама товаров конкурентов и подделка товаров.

Таким образом, повышая конкурентные преимущества организации, следует комплексно совершенствовать все процессы её жизнедеятельности.

В первой главе рассмотрены сущность и понятие конкурентоспособности, её факторы и виды, она показана со стороны продукции и предприятия, а также даны стратегии конкуренции. Были сформулированы пути её повышения.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Обувная кампания»

2.1 Характеристика ООО «Обувная кампания»

Общество с ограниченной ответственностью «Обувная кампания» находится в столице Забайкальского края, городе Чита.

ООО осуществляет свою деятельность в сфере розничной торговли обуви, сумок и трикотажа для всей семьи от разных производителей: Турции, Китая, но большая часть из России.

Магазин занимает выгодное положение в Центральной части Читы, по улице Курнатовского, 73.

Юридический адрес: 672012, город Чита, улица Курнатовского, дом 73.

Общество с ограниченной ответственностью было зарегистрировано 21 декабря 1998 года под регистрационным номером 1027501168133 в органе государственной регистрации Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Ингодинскому административному району города Читы Читинской области.

Большое конкурентоспособное преимущества магазина в его огромной площади, которая составляет две тысячи квадратных метров.

Магазин разделён на отделы женской, мужской и детской обуви, отдел сумок и отдельно отдел трикотажа, преимущественно российских производителей.

Владелец магазина в лице директора - Вдовин Андрей Алексеевич. Уставный капитал составляет 50 тысяч рублей.

В таблице 6 представлен график работы «Обувного каскада»

Таблица 6 – График магазина

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
С 10:00 до 19:00	С 10:00 до 19:00	С 10:00 до 19:00	С 10:00 до 19:00	С 10:00 до 19:00	С 10:00 до 19:00	С 10:00 до 19:00

Оплата осуществляется наличным расчётом или картой. Действует рассрочка от банка, которую оформляется прямо в магазине.

Ассортимент «Обувного каскада» насчитывает более трех тысяч наименований, представлена обувь для мужчин, женщин и детей.

В таблице представлено количество обуви магазина.

Таблица 7 – Ассортимент обуви магазина «Обувной каскад»

Ассортимент	Туфли, босоножки	Демисезонная	Зимняя
Женский	800	300	450
Мужской	600	200	250
Детский	250	200	150
Итого 3200	1650	700	850

Покупатель может найти обувь на разный сезон по разной цене, что позволяет удовлетворять потребности потребителей разного ценового сегмента.

Ассортимент предоставлен как брендовой обуви, так и массового употребления по бюджетным ценам. Большая часть обуви представлена из натуральной кожи. Также есть большой выбор аксессуаров к обуви, стелек, средств по уходу и очистке.

Также в магазине есть отдел трикотажа, для взрослых и детей, где можно приобрести всё от носков до головных уборов. Большая часть ассортимента, также, как и обуви, от российских производителей.

2.2 Анализ организационно-экономической характеристики

Виды деятельности общества с ограниченной ответственностью «Обувная кампания» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Виды деятельности ООО «Обувная кампания»

ОКВЭД	Название
Дополнительные виды деятельности	
47.72.1	Розничная торговля обувью в специализированных магазинах
15.20	Производство обуви
46.42.2	Оптовая торговля обувью
Основные виды деятельности	
68.20.2	Аренда и управление нежилым недвижимым имуществом

В ООО «Обувная кампания» основной деятельностью является аренда и управление собственным или арендованным нежилым имуществом, а продажа товара осуществляется как дополнительный вид деятельности, который рассматривается в данной дипломной работе, а именно розничная торговля обувью в специализированном магазине.

По данным Росстата за 2017-2019 годы составлена таблица 9, в которой представлены финансовые показатели за эти годы.

Таблица 9 – Финансовая отчётность ООО «Обувная кампания»

Код	Описание	2017 год, млн.	2018 год, млн.	2019 год, млн.
2110	Выручка	11.12	11.26	9.83
2120	Себестоимость продаж	5.25	7.93	8.69
2100	Валовая прибыль	5.83	3.33	0
2200	Прибыль(убыток) от продаж	5.83	3.33	0
2340	Прочие доходы	3.69	0.0025	0.0001
2350	Прочие расходы	0.371	0.0043	0.0034

Продолжение таблицы 9

Код	Описание	2017 год, млн.	2018 год, млн.	2019 год, млн.
2300	Прибыль до налогообложения	9.19	3.31	0
2410	Налог на прибыль	0.741	0.379	0.401
2400	Чистая прибыль	8.45	2.93	0.705

Также в таблице 10 рассмотрена рентабельность ООО за 2017-2019 годы.

Таблица 10 – Рентабельность ООО «Обувная кампания»

Название	2017 год	2018 год	2019 год
Доходы	14809000 руб.	11287000 руб.	9843000 руб.
Расходы	-5623000 руб.	-7977000 руб.	-8728000 руб.
Прибыль	8445000 руб.	2931000 руб.	705000 руб.
Капитал	44041000 руб.	46957000 руб.	47393000 руб.
Рентабельность	19.2 %	6.2 %	1.5 %

С 2017 года доходы уменьшались, а расходы наоборот, увеличивались.

На рисунке 2 показан показатель рентабельности в процентах за 2017-2019 года.

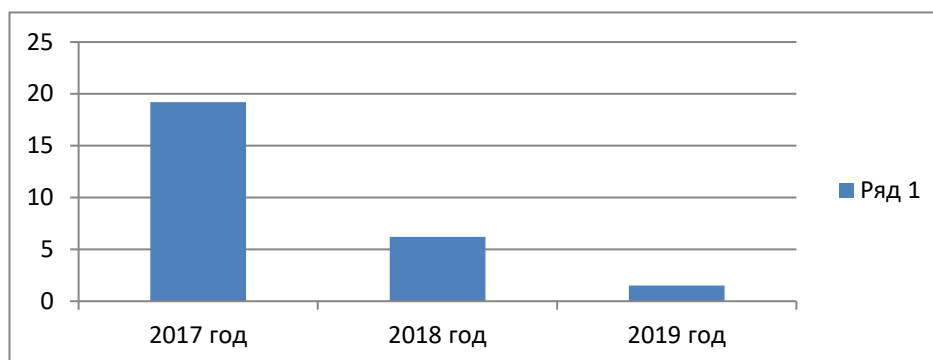


Рисунок 2 - Показатель рентабельности ООО «Обувная кампания»

По данным рисунка видно, что показатель экономической эффективности или коэффициент рентабельности на протяжении 2017-2019 года снижались, а значит, снижалась и прибыль на 17,7 %.

ООО «Обувная кампания» применяет упрощенную систему налогообложения по данным ФНС за 2019 год. Эти данные представлены в таблице 11.

Применяя упрощенную систему налогообложения ООО освобождается от налога на прибыль организаций, кроме налога с доходов по дивидендам; налога на имущество организаций; налога на добавленную стоимость.

УСН не освобождает от уплаты налога на доходы физических лиц с заработной платы работников.

Таблица 11 – Уплаченные налоги и сборы ООО «Обувная кампания» по данным ФНС за 2019 год.

Название	Уплачено, рублей
Налог на добавленную стоимость	0
Налог на имущество организаций	1227979
Земельный налог	496079
Транспортный налог	3766
Страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, зачисляемое в Пенсионный фонд РФ	139727
Налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения	406982
Страховые взносы на обязательное медицинское страхование работающего населения, зачисляемое в бюджет Федерального фонда обязательного медицинского страхования	32391
Страховые взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности в связи с материнством	4442
Итого	2311366

Магазин «Обувной каскад» имеет в своём штате 20 человек.

Организационная схема представлена на рисунке 3.

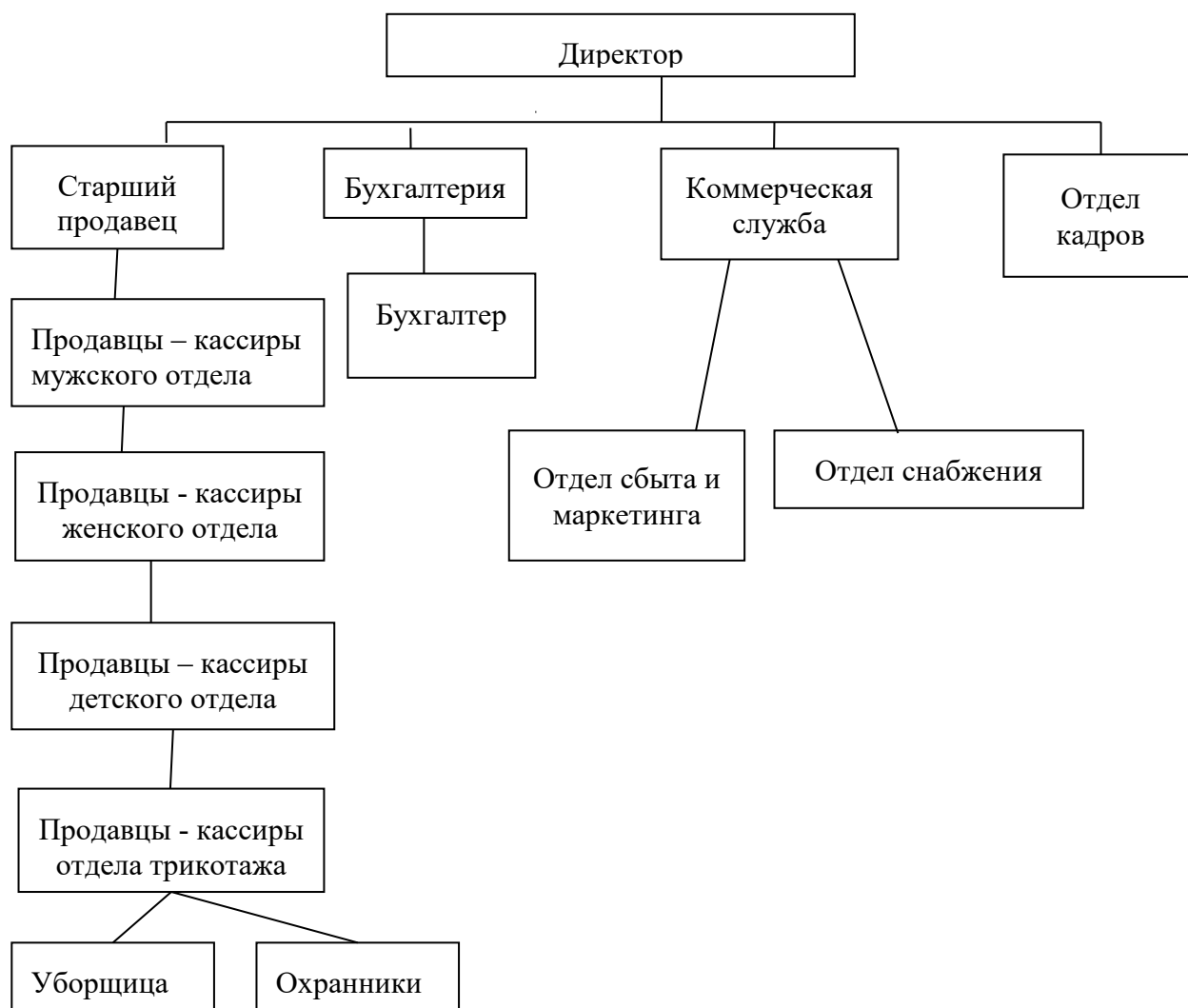


Рисунок 2 - Организационная схема магазина «Обувной каскад»

Структура управления - линейная. В одних руках директора сосредоточено всё управление организацией, как и он единолично несёт ответственность за свои подразделения.

В таблице 12 представлено деление сотрудников по полу и образованию, а также стажу работы.

Таблица 12 – Классификация сотрудников магазина

Должность	Образование	Возраст	Стаж работы	Пол
Директор	Высшее экономическое	56	25	Мужской
Старший продавец	Менеджмент организаций	33	12	Женский
Продавцы-кассиры, 8 человек	Высшее экономическое, 6 СПО, 2	От 32 до 54	8-16	Женский
Уборщица	СПО	56	6	Женский
Охранники, 4 человека	Среднее образование, СПО	25, 33, 42, 28	2, 4, 1, 5	Мужской
Бухгалтер	Бухгалтерский учёт, анализ и аудит	41	15	Женский
Менеджер по маркетингу, SMM	Торговое дело	36	12	Женский
Менеджер по продажам, сбыту	Мировая экономика	31	9	Женский
Менеджер по закупкам и работе с поставщиками	Менеджмент организаций	44	21	Женский
Менеджер по персоналу	Управление персоналом	38	7	женский

Как видно из таблицы, сотрудники магазина «Обувной каскад» преимущественно женского пола.

Для женского коллектива свойственна лояльность, терпимость и отзывчивость. Женщины в отличие от мужчин больше предрасположены к рутинной работе, которой достаточно у менеджеров, бухгалтеров и кассиров.

Весь персонал имеет хороший стаж по данным специальностям, а значит, имеет хороший опыт, особо важный при принятии трудных решений. Практически все имеют высшее образование, соответствующее своей специфике работы, что также является огромным преимуществом.

Возраст сотрудников средний или ближе к нему, они уже имеют определённый жизненный и профессиональный опыт и при этом открыты к переменам и обучению.

2.3 Анализ конкурентоспособности

«Обувной каскад» начал свою деятельность с декабря 1998 года, на сегодняшний день он функционирует 22 года на рынке. Этот уже солидный срок говорит об определённой успешности организации, когда уже имеются постоянные покупатели, полюбившие товары магазина.

Как и во многих магазинах, разработана и функционирует уже несколько лет программа скидок и акций, в зависимости от дней недели или месяца, поддерживающие многодетные семьи или пенсионеров. Эти данные представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Акции и скидки «Обувного каскада» на обувь

Название	Дни недели	Скидка, в %
Многодетным семьям	Ежедневно	10
Пенсионерам	Понедельник	10
Именинникам	В день рождения покупателя	10
На последнюю пару обуви	Ежедневно	10
Скидки на модели прошлых сезонов	Ежедневно	-
Акция недели на некоторые отдельные единицы	Каждую пятницу	15

Скидки на модели прошлых сезонов действуют обычно в начале сезона когда магазину нужно освободить место для прихода нового товара, а старый уже так актуален.

Акции недели на некоторые единицы обуви разработана для продажи моделей, которые плохо продаются по разным причинам, в том числе устаревшие модели, неудачные модели с точки зрения комфорта и тому подобное.

Также в отделе трикотажа действуют скидки на продукцию, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Скидки и акции в отделе трикотажа

Название	Дни недели	Скидка, в %
Ежемесячная	Каждое 15 число месяца	15
Именинникам	В день рождения	15
Пенсионерам	Вторник	15

Для предоставления скидки имениннику необходимо предоставить паспортные данные. Пенсионерам – пенсионное удостоверение. Ежемесячная скидка предоставляется всем категориям покупателей.

Для того чтобы быть конкурентоспособной организацией, важно знать свои достоинства и недостатки.

Для этого был проведён SWOT анализ сильных и слабых сторон «Обувного каскада». Данные представлены в таблице 15.

Таблица 15 – SWOT анализ деятельности «Обувного каскада»

Сильные стороны	Слабые стороны
Выгодное местоположение в центре города с удобным заездом, транспортной развязкой и большой парковкой возле самого магазина. Один из самых больших магазинов по площади в Забайкальском крае. Наличие наличного и безналичного расчета.	Отсутствие достаточного количества продавцов - консультантов, что приводит к долгому обслуживанию, из-за этого ухудшается сервис. Устаревшая незапоминающаяся реклама, а которой девушка просто держит разную обувь в руках. Дороговизна большей части товаров, где цены выше средних.

Продолжение таблицы 15

Сильные стороны	Слабые стороны
Товар на разную группу потребителей по доходам, и на массовый спрос в низком и среднем ценовом сегменте и брендовые вещи высокого качества и цены. Наличие рассрочки от банка прямо в магазине. Большой ассортимент, разных производителей, преимущественно отечественных. Обувь преимущественно из натуральной кожи, но в наличии и искусственная. Наличие большого количества связей с магазином, в том числе все популярные социальные сети, свой официальный сайт. Многообразное количество скидок и акций, например, для пенсионеров и многодетных семей. Постоянное обновление ассортимента, в том числе сезонное, соответствующее модным тенденциям.	Наличие конкурентов, с выгодными акциями и сильной рекламной компанией и продвижением в социальных сетях. Отсутствие миссии, слогана, который бы был на слуху. Отсутствие запоминающегося брендового символа. Реклама только обуви, когда имеется не малое количество трикотажа и сумок.
Возможности	Угрозы
Увеличение штата продавцов-консультантов, так как 2 продавца, включая кассира недостаточно на отдел, покупателям приходится ждать консультации. Создание миссии, девиза и его продвижение в социальных сетях и рекламе на телевидении. Расширение рынка сбыта, открытие новых точек продаж, магазинов по краю или в городе.	Тесная конкуренция с магазинами, продающими не только один товар, но и использующий одни и те же бренды. Переход потенциальных конкурентов, выбирающих другие магазины с более низким ценовым сегментом.

Сильных сторон выявлено гораздо больше, что говорит о конкурентоспособности магазина, недаром он существует уже больше двадцати лет.

Но на рынке существует множество обувных магазинов с сильной рекламной компанией, рассрочками и многочисленными акциями, и специальными предложениями.

Один из таких магазинов всеми известная сеть «Kari» с её знаменитым слоганом: «Если обувь – то Кари», который постоянно продвигается и рекламируется.

Примечательно, но так называемой миссии, которая была бы на слуху у потенциальных покупателей, у «Обувного каскада» нет.

Так же активно продвигается и очень популярна акция «2+1», когда при покупке двух пар обуви или сумок, третья абсолютно бесплатно, бесплатной является та пара или сумка, которая наименьшая по цене.

Скидки в «Обувном каскаде» хоть и есть, но они абсолютно не известные и мало кто о них знает.

Акция на сумки, как и упоминания о них где-либо нет. Даже на главном сайте информация о них отсутствует, притом, что их ассортимент достаточно большой.

К тому же рекламы трикотажа нет ни в социальных сетях, ни в рекламе на телевидении, этот отдел не продвигается вообще, лишь упоминание на главном сайте, что осуществляется продажа от носков до головных уборов.

Город Чита маленький, население достигает всего примерно 350 тысяч человек, все магазины известны населению, в следующей таблице представлены основные конкуренты «Обувного каскада» схожие по ассортименту, брендам обуви, статусу. Данные представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ конкурентов «Обувного каскада»

Показатели	«Обувной каскад»	«Kari»	«Юничел»	«Башмачок»
Режим работы	Понедельник – Воскресенье с 10:00 до 19:00	Понедельник- Воскресенье С 10:00 до 20:00	Понедельник- Воскресенье с 10:00 до 19:00	Понедельник- Воскресенье с 10:00 до 19:00

Продолжение таблицы 16

Показатели	«Обувной каскад»	«Kari»	«Юничел»	«Башмачок»
Месторасположение	Центральный район	Сеть магазинов по всему городу, в том числе на соседней улице с «Обувным каскадом»	Центр города	Два магазина по городу, в центральной части
Наличие интернет магазина	нет	Интернет сайт, где можно сделать заказ и забрать в одном из магазинов сети.	Имеется, покупку можно забрать в магазине или оформить доставку	нет
Акции, скидки, специальные предложения	Скидки пенсионерам, многодетным семьям на обувь Скидки на последнюю пару Межсезонные распродажи	Акция «3+1» Скидки на последнюю пару обуви Межсезонные скидки и распродажи Рассрочка Бонусная система, оплата ими до 30 %	Имеется доставка Межсезонные скидки и акции Бонусная система, оплата ими до 50 %	Межсезонные распродажи

Все магазины имеют аккаунты в популярных социальных сетях и активно продвигают их.

«Обувной каскад» не имеет интернет магазина, где потенциальный покупатель смог бы посмотреть ассортимент и выбрать понравившуюся модель.

Притом, что ассортимент магазина является конкурентоспособным по количеству, ценовому диапазону и качеству. Разные модели, выбор натуральных или искусственных материалов, производителей смогли бы принести намного больше прибыли, если были бы также в Интернет магазине.

Тем более в современное время, где практически всё можно купить, сделать, оформить в Интернет пространстве.

Таким образом, рассматриваемый магазин «Обувной каскад» имеет свои конкурентные преимущества, но и отстаёт от современных способов привлечения клиентов и нуждается в совершенствовании стратегии.

Во второй главе дана характеристика обувного магазина, её структура, анализ персонала, финансовая отчётность и налоговая система,

Проанализированы конкурентоспособные преимущества, приведен SWOT анализ, рассмотрен главный конкурент магазина.

В результате анализа были сделаны выводы о большом количестве конкурентных преимуществ, которые помогают «Обувному каскаду» функционировать уже много лет.

На рынке появляются и уже функционируют огромное количество однородных магазинов, которые увеличивают конкуренцию и вынуждают придумывать новые методы для привлечения покупателей.

В результате чего выручка ООО снизилась за последние 2017-2019 года.

Хотя данный магазин не внедряет современные методы продаж, а продолжает работать по старинке.

Имеется в виду, системы бонусов, онлайн продажи, хотя ассортимент свыше трёх тысяч единиц позволяет реализовывать товар таким способом и находить новых потенциальных клиентов.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности

На основе анализа «Обувного каскада» можно выделить преимущества и недостатки обувного магазина.

Главным преимуществом является выгодное местоположение в центре города с удобной транспортной развязкой, большой парковкой. По данному участку ежедневно проходит много людей, которые могут быть потенциальными покупателями.

Большая площадь магазина позволяет иметь богатый ассортиментный ряд не только разных производителей, но и различных брендов и на любой вкус. А значит, при грамотном подходе продавцов-консультантов любой заинтересованный человек сможет подобрать себе нужный товар.

Многих покупателей привлекает обувь именно российского производителя, из натуральных материалов и деталей. При акценте на качество и сохранения здоровья ног можно делать рекламу и продвижении в социальных сетях.

Хотя в магазине есть ассортиментный ряд и на покупателей, желающих купить по более низкой цене и соответственно качества обувь, в основном это китайское производство.

Прямо в магазине есть возможность оформить рассрочку без переплат и первого взноса, что привлекает множество покупателей и эта услуга пользуется большой популярностью.

Ассортимент обновляется в соответствии с модой, устаревшие модели распродаются по скидке, кроме обуви с высокими ценами из натуральных материалов.

Также покупатели выбирают данный магазин по причине множества скидок и акций. Многодетные семьи благодаря скидке и рассрочки могут позволить приобрести обувь для всей семьи.

Данные преимущества значительно повышают конкурентные преимущества «Обувного каскада», но наличие огромного количества однородных магазинов напоминает о необходимости постоянно внедрять что-то новое, что бы могло привлечь потенциальных покупателей и заставить их сделать покупки.

Реклама на телевидении, где девушка просто крутит в руках разную обувь очень скучная и устаревшая, а самое главное она не запоминающаяся и не вызывает желание и интерес к данному магазину.

Введение социальных сетей так же не разнообразное и стандартное, нет изюминки, чего-то особенного и уникального, которую можно было бы превратить в долгосрочную стратегию.

Эта уникальность и есть самое мощное конкурентное преимущество, которое отличит один магазин от другого и будет выбором покупателей.

Касаемо сервиса, есть свои недочёты, в частности недостаточное количество продавцов-консультантов. Это в свою очередь негативно сказывается на впечатлении покупателей о магазине.

Выбирая обувь, человеку приходится ждать, когда продавец-консультант поможет первому обратившемуся за помощью. А подбирая обувь, модель и размер продавец ищет нужное и это занимает время.

Если в магазине более пяти покупателей на отдел, это становится проблемой нехватки времени чтобы помочь с выбором каждому. Соответственно это не нравится покупателю.

Большая часть ассортимента имеет высокую цену, так как она изготовлена из натуральных материалов популярных российских и зарубежных стран. Вряд ли покупатели захотят тратить большие деньги, выбирая товар и при этом долго ожидая помощи в подборке размера и модели.

Большое количество магазинов конкурентов с однородной продукции не позволяет иметь недочеты в сервисе.

Один из самых главных конкурентов, сеть магазинов обуви и сумок «Кари» имеет преимущества перед «Обувным каскадом» во многих областях.

Это наличие интернет магазина, где можно, не выходя из дома, посмотреть весь ассортимент и цены товаров, а также сделать заказ, который забрать в магазине.

В период вынужденной самоизоляции большая доля покупателей перешла на интернет покупки и все магазины должны моментально акцентировать своё внимание именно на эту часть продаж.

Поэтому большой рекомендацией «Обувному каскаду» будет создание собственного сайта.

Продвижение социальных сетей и разработку сайта лучше доверить специально обученному SMM специалисту, который грамотно, в соответствии с целями и задачами магазина, будет продвигать продукцию, и приносить хорошую прибыль.

Уже многие годы для привлечения покупателей средние и крупные магазины начали создавать систему бонусов. При покупке покупателю предлагается приобрести карту постоянного покупателя, на которой будут копиться бонусы.

Это будет способствовать тому, что покупатель вернётся и купит товар ещё, станет постоянным покупателем.

В «Обувном каскаде» такой системы нет.

Самое главное нет миссии, того доброго, что организация несёт городу. А сравнивая с главным конкурентом, миссия которого звучит как «Если обувь, то Кари», которая ассоциируется с магазином, звучит с радио и телевидения и известна всему городу.

Так же у «Карри» есть традиционная, ставшая частью бренда акция, которая называется «2+1» при покупке двух сумок или двух пар обуви, третью покупатель получает совершенно бесплатно.

Это стало настолько популярно и выгодно, что «Кари» многие годы остается в лидерах на рынке.

В сравнении с «Карри» «Обувной каскад» выглядит устаревшим.

Коричневый логотип с буквой «К» не запоминается и не вызывает никак ассоциаций, в отличие от розового яркого «Кари».

По анализу финансовых показателей, видно, что прибыль последние годы уменьшается, а значит нужно предпринимать современные методы продвижения.

Большой вопрос возник, при анализе продвижения сумок и трикотажа. Его просто нет. На главном сайте есть просто упоминание, что есть такие товары тоже.

Акцент делается только на обувь, поэтому потенциальный покупатель сумок и трикотажа пойдёт в другой магазин и «Обувной каскад» потеряет свою прибыль.

В связи с этим также рекомендуется:

- Увеличить число сотрудников: продавцов-консультантов, давать им возможность проходить тренинги по продажам и обучение;
- Создать миссию, девиза, ассоциирующийся с «Обувным каскадом»;
- Создать систему бонусов, которые бы привлекали новых покупателей и удерживали уже имеющих;
- Создать интернет-магазин, в котором можно делать покупки и забирать их в магазине;
- Изменить маркетинговую политику, а именно создать современную интересную рекламу, продвижение в социальных сетях;
- Создание «изюминки», уникальности, которая бы выделяла «Обувной каскад» среди конкурентов;

- Укрепление корпоративной культуры, с акцентом на важность сервиса и обслуживания.

Важно развивать и постоянно совершенствовать конкурентную стратегию, знать свои преимущества и делать акцент на них, чтобы привлекать приток потребителей.

Чтобы знать и улучшать свои конкурентные преимущества нужно постоянно следить за конкурентами. Необходимо смотреть, как каждый конкурент приспосабливается к изменениям, и меняет при этом свою стратегию, которая может привести его к успеху.

При анализе конкурентов важно смотреть на их цели в первую очередь, почему они делают тот или иной выбор, предпочитают краткосрочные или долгосрочные цели. Какая организационная структура, какие менеджеры занимают высшие посты, их опыт и другие аспекты.

В первую очередь «Обувной каскад» должен определить свои цели, что нужно для их достижения, чётко сформулировать явную или скрытую стратегию.

Затем определить свои преимущества, сравнить их с основными конкурентами.

Есть ли какие-то факторы во внешней среде, которые организация не может контролировать, но которые могут предоставлять угрозы и возможности.

И уже в конце определить какую стратегию выбрать, наиболее подходящую в данное время.

Основоположник конкурентного анализа Котлер выделил три основных вида конкурентных стратегий. Они базируются на пяти значимых факторов, которые определяют:

- Есть ли сильная конкуренция или все равны;
- Насколько легко можно войти новому бизнесу на данную нишу рынка;
- Как потребитель влияет на цену и можно ли увеличить продажи;

- Какое количество поставщиков имеется в данный момент;
- Как легко можно заменить товары на аналоги и можно ли сделать их дешевле.

Котлер выделил четыре основных вида конкурентных стратегий, которые могут помочь организации удержать, увеличить покупателей, контролировать цену на ниши рынка, завоевать выгодное положение по сравнению с конкурентами, либо вовсе уйти от конкурентной борьбы.

Эти виды конкуренции представлены в таблице 17.

Таблица 17 – «Виды конкурентных стратегий»

Вид	Цель	Характеристика
Стратегия дифференциации	Удержать потребителей	Потребитель высоко оценивает потребительские качества товара, при этом не так чувствителен к цене. Направлена на снижение стоимости единицы потребительской стоимости; повышение ценности продукта для покупателя; бренд и упаковка; сервис; функциональные возможности. Эффективна, если стратегию трудно перенять конкурентам, при качественной маркетинговой деятельностью и технологическим лидерством.
Стратегия минимизации издержек	Контроль над ценой	Уменьшение издержек на реализацию и производство товаров. Конкурентное преимущество образуется, если такие действия не навредят качеству материалов, готовой продукции. Это позволит уменьшить цену на рынке, продавая дешевле конкурентов, соответственно привлечёт много покупателей. Но минимизировать издержки очень сложно и удерживать низкие цены.

Продолжение таблицы 17

Вид	Цель	Характеристика
Стратегия разработки рыночной ниши	Уход от конкуренции	Концентрация на отдельном узком сегменте рынка, стремление иметь лидерские позиции среди конкурентов или вовсе вытеснить их. Предпосылками стратегии являются наличие возможностей роста ниши, её стабильность. Грамотно используя данную стратегию можно повысить и укрепить лояльность покупателей.
Стратегия внедрения новшества	Завоевать монопольное положение	Подходит для предприятий, которые имеют инновационный потенциал в активно развивающемся рынке. Это выход к рынкам, в которых нет конкуренции, соответственно такое монопольное положение приносит огромную прибыль. Но внедрять новшества научно технического прогресса может представить большую трудность.

Стратегия минимизации издержек подойдёт для «Обувного каскада» больше, так как ещё одной деятельностью ООО является производство обуви.

Стратегию можно построить таким образом, чтобы рекламировать своё собственное производство и реализацию.

Если минимизировать себестоимость единицы продукции, найти поставщиков, у которых меньше стоимость сырья и материалов или договориться о скидке при покупке большого количества.

Наладить цепочку поставок более грамотно, чтобы так же уменьшать себестоимость, найти и другие способы, и возможности, тем самым получить возможность уменьшить цену в сравнении с конкурентами.

При этом если цены будут ниже, в этом будет конкурентное преимущество, не стоит забывать о качественном сервисе, послепродажном обслуживании, грамотном продвижении социальных сетей и официальной страницы, а если руководство примет решение об открытии интернет - магазина, о его развитии.

Не стоит, и забывать о других, описанных выше факторов, которые нужно совершенствовать в комплексе.

Известный американский экономист и маркетолог Котлер разделяет конкурентные стратегии по роли на целевом рынке. Его виды представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Виды конкурентной стратегии по Котлеру

Виды стратегии	Характеристика	Пути достижения
Стратегия лидера рынка	Влияет на ценообразование, выпуск продукции, выход на новые территории	Увеличить выпуск продукции, защита своей позиции на нише рынка, увеличение доли на рынке
Стратегия претендента на лидерство	Цель - вытеснить лидера и других конкурентов. Часто это агрессивные атакующие действия.	Увеличить долю на рынке. Привлечение ресурсов, выше по возможности, чем у конкурентов. Улучшение товара.
Стратегия последователя	Копирование, изменение или приспособление продукции к лидеру. При низких издержках должны иметь высокое качество.	Копирование и существование за счёт лидера. Заимствование товара, возможно с последующим улучшением или изменением.
Стратегия обитателя ниши	Предприятия с узкой специализацией поэтому у многих она не вызывает интереса. Не редко это монополия. Лидерство на своей узконаправленной нише на рынке.	Создание ниши, их развитие и защита.

По классификации Котлера, который рассматривает стратегию конкурентоспособности со стороны позиции на рынке, «Обувному каскаду» больше будет соответствовать стратегия претендента на лидерство.

Выше было сказано о конкурентных преимуществах и недостатках магазина и о главном конкуренте, у которого гораздо больше преимуществ и внедрений.

Соответственно нужно вести активную борьбу за лидерство, вытесняя конкурента новыми предложениями и преимуществами.

Улучшать качество товара, сервис, усовершенствовать маркетинговые продвижения, создать систему бонусов и всё больше и больше привлекать новых покупателей.

Условия на рынке постоянно меняются и, попробовав ту или иную стратегию, «Обувному каскаду» нужно определиться двигаться ли в том же направлении или менять свою стратегию.

Любая организация должна быть гибкой и готовой на моментально изменяющиеся условия, тогда она будет успешна и конкурентоспособна.

3.2 Экономическая эффективность предложенного мероприятия

Рассчитаем экономическую эффективность предложенного мероприятия, такого как создание Интернет сайта, с полным ассортиментом товара аналогично магазину.

Это мероприятие наиболее выгодное и востребованное в современное время и период пандемии, когда большая доля продаж перешла в онлайн.

Компания CYBER NEVOD предлагает полный спектр услуг по созданию сайта за 89 900 рублей.

Стандартный набор услуг компаний по созданию Интернет сайтов включают в себя адаптивную версию сайта, наполнение его информацией, хостинг и домен, возможности сортировки товаров по фильтрам, корзина покупок, оформление заказа, доставка.

Сравнив три компании, имеющие большой опыт в данной сфере, выделим именно эту компанию по оптимальной цене с выгодными бонусами.

Сравнение и преимущества фирм представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Сравнение фирм по созданию Интернет сайтов

Название организации	Преимущества	Срок, дней	Цена, рублей
CYBER NEVOD	Более 600 реализованных проектов. 12 лет успешного опыта. 14 специалистов из штата попадают в ежегодный рейтинг разработчиков на платформе Android. Бонусами является настройка почты для домена, подключение и настройка Google Analytics и Яндекс.Метрика для мониторинга трафика. Подключение и настройка онлайн чата на выбор.	12-15 рабочих дней	89900
РОССАЙТ	Имеется личный кабинет покупателя. Возможность импорта и экспорта товаров. Возможность настройки доставки СДЕК, возможность выгрузки в Яндекс Маркет. 9 лет успешного функционирования.	От 33	105000
DIGITAL WEB	Подключение онлайн оплат, большой функционал 200 в одном (фильтры, сортировки, расчёт доставки и другие). Более 2000 проектов, включая Ростелеком, Газпром. 12 лет успешного опыта.	20	95850

Цена рассмотрена с учётом всего спектра услуг, так как это создание сайта с нуля, потребуется и подключение домена и индексация в браузерах и другие мероприятия.

Из таблицы можно сделать вывод, что фирма CYBER NEVOD имеют более низкую цену в сравнении с другими, но и имеет множество дополнительных бонусов и преимуществ.

Для наглядности, представим данное мероприятие в таблице 20.

Из дохода вычтем затраты и получим эффективность от данного мероприятия.

Рассмотрены затраты похожего магазина обуви «Башмачок», который так же создал Интернет магазин в январе этого года.

Таблица 20 - Эффективность создания Интернет магазина для «Обувного каскада»

Создание Интернет магазина	Сущность	Затраты, рублей	Доход, рублей	Эффективность, рублей (доход – затраты)
«Обувной каскад»	Заказ разработки интернет магазина с доменом на 1 год, SSL сертификат на 1 год, подключение настройку счётчиков Google Analytics и Яндекс.Метрика для мониторинга и анализа трафика.	1 месяц: 89 900	1 месяц: 115 000	1 месяц - 25 100
		со 2 по 12 месяц - 10 000, это надбавка SMM менеджеру к заработной плате за дополнительное введение сайта.	Со 2 месяца по 12 - 144 000	Со 2 до 12 месяц - 134 000
«Башмачок»	Покупка разработанного Интернет магазина с возможным добавлением ассортимента не более 1000 единиц, с доменом на 1 год, SSL сертификатом на 1 год.	1 месяц: 95 000	-	-

Затраты магазина «Башмачок» превышают затраты на создание Интернет магазина на 5 100 рублей. Таким образом затраты «Обувного каскада» ниже примерно на 5 %.

Эффективность от предложенного мероприятия составляет 25 100 рублей в первый месяц, когда организация несёт расходы на разработку сайта, далее со 2 по 12 месяц это 134 000 рублей. После 12 месяцев, нужно продлевать домен.

Организация понесёт расход в размере 79900 рублей единой раз. Далее деятельность в Интернет магазине будет производить менеджер магазина, поэтому в первый месяц эффективность меньше, чем в последующие.

Набор пользовательских решений по функционалу такие как галерея изображений, форма обратной связи, сортировка товаров и его фильтрация.

Также заказчик обязуется за две недели после завершения сайта пройти индексацию на Яндекс и Google и сопровождать сайт три месяца, это прописано в договоре, также, что никаких дополнительных расходов, связанных разработкой «Обувной каскад» не понесёт.

Для того, чтобы реализовать это мероприятие, нужно продумать ряд требований и пожеланий для сайта, подписать договор с заказчиком, который разрабатывает и предоставляет прототип дизайна, которое впоследствии согласуется ещё раз. Заказчик обязуется так же провести тестирование сайта и его каталогов.

В третьей главе предложено увеличить количество продавцов-консультантов, придумать и внедрить миссию, создать Интернет магазин и систему бонусов, повышать корпоративную культуру. Был проведен расчёт эффективности создания интернет магазина.

Заключение

В данной дипломной работе были рассмотрены главные аспекты конкурентоспособности организаций, предложены пути повышения конкурентоспособности на основе конкретной организации.

Объектом исследования выступило ООО «Обувная кампания», которая находится в городе Чита.

Предметом исследования является конкурентоспособность, её стратегии, пути достижения на примере конкретной организации.

В первой части рассмотрена теория конкурентоспособности, во второй части анализ «Обувного каскада», в третьей части даны рекомендации по усовершенствованию конкурентоспособности на рынке.

Современная рыночная экономика имеет жёсткую конкуренцию. Торговых организаций становится всё больше, имеющиеся предприятия расширяются и всё больше продвигают свою продукцию на рынок.

Становится всё больше однотипных товаров, покупательский спрос насыщается, и организации вынуждены искать средства и методы повышения своей конкурентоспособности.

Продавцы имеют жесткую борьбу за потенциальных клиентов, которые имеют ограниченные ресурсы и могут выбрать ограниченное количество благ.

Поэтому необходимо постоянно исследовать спрос на продукцию, изучать рынки сбыта, пути продвижения товара, мнение покупателей и их предпочтения и другие многие аспекты, которые в совокупности и составляют успешность и конкурентоспособность предприятий.

Если в городе будет честная конкуренция, которая будет грамотно регулироваться государством, она может вывести регион и даже страну на новый уровень и повысить благосостояние всего общества, ведь рыночная экономика и складывается из мелких, средних и крупных торговых предприятий.

Конкуренция будет сдерживать цены, и регулировать предложение на рынке, в борьбе за потенциальных покупателей фирмы будут стараться уменьшать издержки производства и реализации, улучшать качество продукции, разрабатывать новые пути, чтобы быть конкурентоспособной организацией.

На основе анализа «Обувного каскада» были предложены пути повышения конкурентоспособности данного торгового объекта:

- Дополнительно принять в штат продавцов консультантов. Обучать на тренингах и семинарах по продажам, сервису и взаимодействию с покупателями;
- Укрепление корпоративной культуры, с акцентом на важность сервиса и обслуживания;
- Создание «изюминки», выделяющей «Обувной каскад» из конкурентов;
- Создание «изюминки», выделяющей «Обувной каскад» из конкурентов;
- Создать миссию, которая легко запоминается и остаётся в памяти;
- Привлекать новых и удерживать старых клиентов создав систему бонусов за покупки;
- Создать интернет-магазин, с таким же широким ассортиментом;
- Усовершенствовать маркетинговую политику, создать запоминающуюся рекламу, продвигать современными методами социальные сети.

Также необходимо создать и развивать конкурентоспособную стратегию дальнейшего развития, поставить конкретные цели и задачи с временными ограничениями для их выполнения.

Таким образом «Обувному каскаду» удастся сделать шаги к повышению конкурентоспособности, закрепить свои позиции на рыночной нише и возможно открывать новые точки продаж по городу и Забайкальскому краю.

Список используемой литературы

1. Валигурский Д. И., Авдокушина М. Н., Алексунин В. А. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика. - М. : Дашков и К, 2019. - 410 с.
2. Васильев Г. А., Лебедева О. А., Васильев А. Г. Поведение потребителей : учебное пособие для студентов вузов / под редакцией Н. И. Лыгиной, Г. А. Васильева. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 238 с.
3. Горайнова Н. М. Корпоративная культура : учебное пособие / Н. М. Горайнова. - Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики. Ай Пи Эр Медиа, 2019. 224 с.
4. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. - М. : Альпина Паблишер, 2019. 138 с.
5. Макализ Д. Экономика бизнеса: конкуренция, макростабильность и глобализация. - М. : Лаборатория знаний, 2020. 696 с.
6. Дианова В. А. Управление конкурентоспособностью организации / В. А. Дианова, Н. С. Безуглая. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. 76 с.
7. Кент Т. Розничная торговля / Т. Кент, О. Омар. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 719 с.
8. Князева, И. В. Актуальные вопросы проведения анализа состояния конкуренции на товарных рынках / И. В. Князева, С. Н. Чирихин. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2020. 291 с.
9. Крайнова, О. С. Методология оценки конкурентоспособности потребительских товаров: учебное пособие / О. С. Крайнова. - Саратов : Вузовское образование, 2018. 130 с.
10. Куликов И. М., Труба А. С., Черданцев В. П. Современные модели процессов конкуренции предприятий сферы услуг. - М. : Фонд развития и поддержки садоводства, 2018. 92 с.

11. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. 397 с.
12. Пичурин И. И. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 383 с.
13. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 295 с.
14. Шайбакова А. В. Методика повышения конкурентоспособности бизнес-структур / А. В. Шайбакова. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 169 с.
15. Шелякина А. В. Корпоративная культура организации / А. В. Шелякина. // Молодой ученый. 2018. - № 14 (200) С. 206-209
16. Avilova V. V. Anagement of industrial clusters : tutorial / Avilova V. V., Lamberova N. A. - Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. 88 с.
17. Makarova, E.L. Innovation management : учебное пособие / Е. Л. Макарова. - Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. 121 с.
18. Prozorovsky, S. A. English for Marketing Managers / С. А. Прозоровский. - Санкт-Петербург : Антология, 2021. 288 с.
19. Sorvirov B. V., Baranov A. M., Zapadnyuk E. A. Competition theory : учебное пособие. - Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. 259 с.
20. Fedorov, V. A., O. G. Nekhaeva, S. R. Solovieva: Economics and Management in the Modern World : учебное пособие. - Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. 80 с.