

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Ю. Ю. Суслова
подпись инициалы, фамилия
« ____ » июня 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

«Оценка конкурентной позиции предприятия»

Руководитель _____ доцент, канд. экон. наук Т. И. Берг
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ ЭУ-19-05БТД К.В.Эйхгорн
подпись, дата группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ Профессор, докт. экон. наук Ю. Ю. Суслова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2023

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
«11» апреля 2023г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Ксении Витальевне Эйхгорн
Группа ЭУ-19-05БТД Направление (специальность) 38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.02
«Маркетинг в торговой деятельности»

Тема выпускной квалификационной работы: «Оценка конкурентной позиции предприятия»

Утверждена приказом по университету № 5829/с от 11.04.2023 г.

Руководитель ВКР Т. И. Берг, канд. экон. наук, доцент, доцент, кафедры торгового дела и маркетинга ИТиСУ СФУ

Исходные данные для ВКР: труды авторов по материалам исследования, бухгалтерская отчетность торгового предприятия, материалы собственных исследований

Перечень разделов ВКР

- 1 Теоретические основы оценки конкурентной позиции торгового предприятия
- 2 Анализ оценки конкурентной позиции предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»
- 3 Обоснование и оценка предложений по укреплению конкурентной позиции торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»

Перечень графического материала: таблиц – 32 , рисунков – 15, приложений - 5

Руководитель ВКР _____

подпись

Т. И. Берг
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению _____

подпись, инициалы и фамилия студента

К.В.Эйхгорн

« 11 » апреля 2023 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Оценка конкурентной позиции предприятия» содержит страниц 87, 59 источников литературы

КОНКУРЕНЦИЯ, ОЦЕНКА, АНАЛИЗ, СРЕДА. ПРЕИМУЩЕСТВА, УКРЕПЛЕНИЕ. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Объектом исследования является предприятие ООО «Леруа Мерлен Восток».

Цель выпускной квалификационной работы - оценка конкурентной позиции торгового предприятия и разработка направлений ее укрепления.

Для достижения поставленной цели, решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы оценки конкурентной позиции торгового предприятия

- проведен анализ оценки конкурентной позиции предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»

- разработано обоснование и оценка предложений по укреплению конкурентной позиции торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток».

В результате проведенного исследования, произведена оценка конкурентных преимуществ, представлен анализ эффективности деятельности предприятия. По результатам проведенного анализа были предложены мероприятия по укреплению конкурентной позиции торгового предприятия, дана оценка их эффективности.

REPORT

The final qualifying work in the form of a bachelor's work on the topic "Assessment of the competitive position of an enterprise", contains 87 pages, 59 references.

COMPETITION, EVALUATION, ANALYSIS, ENVIRONMENT. BENEFITS, STRENGTHENING. EFFICIENCY

The object of the study is the enterprise Leroy Merlin Vostok LLC.

The purpose of the final qualifying work is to assess the competitive position of a trading enterprise and develop directions for its strengthening.

To achieve this goal, the following tasks were solved:

- studied the theoretical foundations for assessing the competitive position of a trading enterprise

- an analysis of the assessment of the competitive position of the enterprise LLC "Leroy Merlin Vostok" was carried out

- a substantiation and evaluation of proposals for strengthening the competitive position of the trading company Leroy Merlin Vostok LLC was developed.

As a result of the study, an assessment of competitive advantages was made, an analysis of the effectiveness of the enterprise was presented. Based on the

results of the analysis, measures were proposed to strengthen the competitive position of a trading enterprise, and an assessment of their effectiveness was given.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 Теоретические основы оценки конкурентной позиции торгового предприятия	10
1.1 Сущность, понятие конкурентной позиции торгового предприятия ...	10
1.2 Факторы, определяющие конкурентную позицию торгового предприятия	21
1.3 Методы оценки конкурентной позиции торгового предприятия	Ошибка! Закладка не определена.
2 Анализ оценки конкурентной позиции предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток».....	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток».....	36
2.2 Анализ внешней среды торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Анализ эффективности деятельности торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»	Ошибка! Закладка не определена.
3 Обоснование и оценка предложений по укреплению конкурентной позиции торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Определение конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Предложения по укреплению конкурентной позиции торгового предприятия	71
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	93
Приложение	98

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализации экономики, розничная торговля становится одним из наиболее перспективных и быстроразвивающихся секторов экономики. Эта сфера деятельности позволяет оперативно реагировать на изменения в рыночной среде и улучшать качество жизни, удовлетворяя потребности каждого потребителя. В последнее время розничная торговля становится все более насыщенной и ее ускоренное развитие становится особенно актуальным для России, которая сталкивается с трансформационными трудностями в большей степени, чем другие страны, из-за своего предшествующего пути развития. Поэтому, конкурентоспособность предприятий розничной торговли играет важную роль в развитии страны в целом.

В условиях современного рынка предприятия розничной торговли играют важную социально-экономическую роль, так как они принимают на работу людей, освобождающихся из других отраслей экономики. Поэтому повышение конкурентоспособности розничных предприятий - это необходимое направление для уменьшения социальной напряженности и обеспечения стабильного развития средних городов, зависящих от малого и среднего бизнеса.

Для успешной адаптации предприятий к изменениям на рынке необходимо создать инновационный механизм управления конкурентоспособностью на уровне компаний, используя внутренние инструменты. Опыт за рубежом показывает, что ключевым фактором развития конкурентоспособности является устойчивая внутренняя среда, которую можно улучшить через улучшение механизма управления. Эта практика уже активно используется отечественными предприятиями. Для

повышения эффективности такого подхода необходима методика оценки деятельности, которая позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия розничной торговли и дать рекомендации по их улучшению. Поддержание и увеличение конкурентоспособности являются важным условием для устойчивого развития предприятий в быстро меняющейся бизнес-среде.

Несомненная актуальность, состоит в том, что с каждым годом конкуренция усиливается и становится всё более жёсткой, поэтому необходимо усиливать конкурентную позицию на рынке, также необходима высокая теоретическая и практическая значимость, более точного учета отраслевой специфики предприятий розничной торговли в процессе повышения их конкурентоспособности,

Цель бакалаврской работы – оценка конкурентной позиции торгового предприятия и разработка направлений ее укрепления.

Задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть сущность, понятие и факторы конкурентной позиции торгового предприятия;
- изучить методы оценки конкурентной позиции торгового предприятия;
- дать оценку организационно-экономической характеристики деятельности торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- проанализировать внешнюю среду торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- оценить эффективность деятельности торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- оценить конкурентные позиции торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- разработать мероприятия по укреплению конкурентной позиции торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток»;

– оценить эффективность предложенных мероприятий по укреплению конкурентной позиции торгового предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток».

Объектом изучения бакалаврской работы является торговое предприятие ООО «Леруа Мерлен Восток».

Предметом изучения бакалаврской работы является конкурентная позиция торгового предприятия.

Теоретическими основами бакалаврской работы послужили научные труды как российских, так и иностранных исследователей, опубликованные как в виде отдельных работ, так и в периодической печати. Одними из первых исследовали особенности оценки конкурентной позиции торгового предприятия и предложили пути ее оценки. Азоев Г.Л., Акулич И.Л., Белоногова Е.В., Берг Т.И., Чураева А.В., Юшкова Л.В. и другие.

Состояние оценки конкурентной позиции применение антимонопольного регулирования в отраслях отражено в работах зарубежных теоретиков Аакера Д, Дибба С., Дойль П., Котлера Ф., Ламбена Ж., Портера М., Шонесси Дж. и многих других авторов.

Методологической основой написания бакалаврской работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов: опроса и анкетирования, группировки и сравнения, анализа и экспертных оценок, PEST-анализ и других.

Информационную базу для написания бакалаврской работы составила экономическая отчетность предприятия, публикации в научной и периодической печати, информация сети Интернет, данные федеральной службы государственной статистики, данные собственных исследований автора.

Основным источником информации для написания бакалаврской работы послужила бухгалтерская отчетность исследуемого предприятия, а также его внутренние данные статистической отчетности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем бакалаврской работы составляет 88 страницы, содержит 31 таблицы и 14 рисунков. Список использованных источников включает 59 наименований.

1 Теоретические основы оценки конкурентной позиции торгового предприятия

1.1 Сущность, понятие конкурентной позиции торгового предприятия

В условиях жесткой конкуренции на мировых и национальных рынках, компании сталкиваются с необходимостью укрепления своих позиций и постоянными поисками способов повышения эффективности. Разработка и реализация эффективных стратегий конкурентного поведения является одним из главных резервов для достижения устойчивого конкурентного положения.

Конкурентная среда отраслевого рынка – совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала [5]. Конкурентная среда может быть подразделена на различные уровни, в зависимости от масштаба конкуренции, как это выделяют некоторые экономисты.(таблица 1.1).

	Масштаб конкуренции Национальный	Международный
Микро	Конкурентная среда отдельных предприятий	Международная конкурентная среда отдельного предприятия на мировых товарных рынках
Мезо	Внутриотраслевая конкурентная среда. Положение предприятия на отраслевом национальном рынке	Внутриотраслевая конкурентная среда на основе международной конкуренции. Положение предприятия на отраслевом мировом рынке.
Макро	Конкурентная среда	Международная конкурентная среда

промышленности на национальном уровне (межотраслевая)	промышленностей, использование отраслевых и общехозяйственных национальных преимуществ
---	--

Таблица 1.1 - Матрица конкурентной среды субъекта [58]

Следовательно, конкурентная позиция, на наш взгляд представляет собой многоуровневое понятие, анализ, оценку и управление развитием которой необходимо увязывать с ее конкретным уровнем.

Конкурентная позиция предприятия является понятием, для которого не существует единого определения. Разные авторы трактуют данное определение по разному. Рассмотрим в таблице 1.2 подходы к определению понятия конкурентная позиция, предлагаемые различными авторами.

Таблица 1.2 – Трактовки понятия «конкурентная позиция» разными авторами

Автор	Конкурентная позиция - это
Усик Н.И.[44]	Речь идет о правилах, закрепленных в институциональной сфере, которые позволяют координировать действия участников рынка. В данном контексте конкурентное положение связано с наличием развитой инфраструктуры, единых инструментов бюджетно-налоговой и кредитно-денежной политики, а также специфических институтов, принадлежащих государству или региональным образованиям.
Вальтер Ойкен [44]	Система конкуренции, основанная на законодательно установленных правилах и нормах хозяйствования, которая подвергается изменениям в зависимости от оперативного мониторинга и достижения поставленных целей
Азоев Г.Л. [3]	Это общество участников рынка и их взаимодействия, которые возникают в процессе конкурентной борьбы и определяют степень интенсивности конкуренции
Портер М. [46]	Это объединение показателей, как количественных, так и качественных, которые отображают состояние развития конкуренции

Из определений, приведенных первыми двумя авторами следует, что понятие «конкурентная среда» основывается на географически определенной территории, имеющей развитую инфраструктуру, унифицированные инструменты бюджетно-налоговой, кредитно-денежной политики и соответствующие институты [23].

Важно отметить, что конкурентная позиция это временная категория, на которую оказывают воздействие конкретные участники конкурентной

борьбы. Сущность конкурентной среды заключается в обеспечении механизма конкуренции.

Конкурентная среда – рынок, на котором свободно соперничают независимые продавцы за право продать свой товар свободному покупателю.

Конкурентная среда состоит из следующих основных элементов:

1. Товарный рынок - это сегмент экономики, где обращаются товары, которые не имеют заменителей или взаимозаменяемых товаров на территории РФ или её частей. В этом случае, выбор покупателя определяется экономической возможностью приобретения товара на данной территории и отсутствием такой возможности за её пределами. Элементами товарного рынка являются взаимозаменяемые товары - группа товаров, сравнимых по функциональному назначению, применению, качественным и техническим характеристикам, которые покупатель может заменять друг на друга в процессе потребления.

2. Продуктовые границы товарного рынка – определяются потребительскими характеристиками товара и формированием группы товаров, чьи рынки считаются одним товарным рынком.

3. Географические границы товарного рынка – определяется территорией, на которой потребители могут купить изучаемый товар и не имеют возможности сделать это за ее пределами.

4. Конкуренция – представляет собой соперничество между хозяйствующими субъектами, при котором их независимые действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке.

5. Конкурентоспособность товара – это уровень его экономических, технических и эксплуатационных характеристик, который обеспечивает возможность конкурировать с другими аналогичными товарами на рынке.

6. Товар – является основным объектом на рынке. Он обладает ценой и потребительской стоимостью, то есть ценностью для покупателя. Кроме того,

товар имеет определенный уровень качества и надежности в техническом плане. [39].

Следовательно, конкурентная среда формируется в результате влияния на рынок множества разнообразных факторов и представляет собой совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в процессе конкурентной борьбы и характеризующих интенсивность конкуренции.

Для того, чтобы определить конкурентную стратегию компании, необходимо проанализировать ее позицию на рынке и учитывать отношения и информационные потоки с другими субъектами – конкурентами. Конкурентная среда предприятия включает в себя все внешние и внутренние элементы, которые окружают компанию. Анализ и оценка этой среды играют важную роль при выборе конкурентной стратегии. [34].

Конкурентная позиция предполагает, что производители товаров и услуг соревнуются друг с другом за клиентов, поставщиков, партнеров и лидирующее положение на рынке. Документом, который регламентирует подход к анализу конкурентной позиции предприятия, является «Об отдельных вопросах анализа состояния конкуренции» - Федеральной антимонопольной службы. Существует множество подходов к структуризации конкурентной позиции, а также разные методологические подходы к анализу конкурентной позиции предприятия. некоторые из них представлены в таблице 1.3. Рассмотрим каждый метод анализа конкурентной позиции с точки зрения разных авторов.

Таблица 1.3 – Методологические подходы к анализу конкурентной позиции предприятия

Автор подхода	Сущность подхода	Порядок анализа
М. Портер [46]	Майкл Портер выделил 5 сил, которые влияют на компанию в отрасли. Анализ с помощью оценки 5 сил подходит для исследования всей отрасли. Поэтому М.Портер определил ряд этапов анализа, которые позволяли оценить	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление конкурентов и изучение их ресурсов; 2. Определение их целей и задач; 3. Изучение стратегий достижения целей и тактических действий; 4. Выявление сильных и слабых сторон; 5. Определение перспектив развития конкурентов в краткосрочном (один

	деятельность конкурентов.	год) и долгосрочном периоде. 6. Анализ полученной информации с целью использования в собственных интересах.
--	---------------------------	--

Автор подхода	Сущность подхода	Порядок анализа
Г.Л.Азоев [3]	Г.Л. Азоев утверждает, что характер конкуренции между предприятиями отрасли определяется их целями, особенностями реализации товарной и ценовой политики, организацией сбыта, приемами стимулирования сбыта продукции, финансовым состоянием предприятия. Все аспекты формируют рыночную позицию конкурентов, которую важно знать при организации своей деятельности.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диагностика целей и намерений конкурентов; 2. Анализ рыночной доли конкурентов; 3. Изучение приемов и методов реализации товарной политики конкурентов 4. Исследование ценовой политики конкурентов; 5. Анализ организации сбытовой сети конкурентов и используемых средств стимулирования продаж; 6. Оценка финансовой стабильности конкурентов; 7. Построение конкурентной карты.
Федеральная Антимонопольная Служба [7]	Данная методика предполагает установление доминирующего положения хозяйствующего субъекта (хозяйствующих субъектов) и выявления иных случаев недопущения, ограничения или устранения конкуренции.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение временного интервала исследования товарного рынка; 2. Определение продуктовых границ товарного рынка; 3. Определение географических границ товарного рынка; 4. Определение состава хозяйствующих субъектов, действующих на товарном рынке в качестве продавцов и покупателей; 5. Расчет объема товарного рынка и долей хозяйствующих субъектов на рынке; 6. Определение уровня концентрации товарного рынка; 7. Определение барьеров входа на товарный рынок; 8. Оценка состояния конкурентной среды на товарном рынке; 9. Составление аналитического отчета.

В методике анализа конкурентов организации М. Портера [46] важным моментом является изучение принципов корпоративной культуры, целей и задач конкурента, способов ведения конкурентной борьбы. Поэтому используется такая схема исследования, которая содержит четыре основных направления: представление о себе, текущие стратегии, возможности и цели

на будущее. Что касается процесса анализа деятельности конкурентов, то он выражается в постоянном накоплении данной информации.

Информация, которую получают, принято разделять на количественную и качественную. В количественную информацию включаются такие источники, как: организационно-правовая форма предприятия, виды деятельности, численность персонала, активы компании, объемы продаж, доля рынка, рентабельность. Количественная информация является объективной и отражает фактические данные о деятельности предприятия. [7].

Основные качественные показатели – которые могут использоваться для оценки деятельности компании, включают ее репутацию в глазах потребителей, узнаваемость бренда, При изучении конкурентной среды, необходимо проанализировать такие аспекты, как уровень квалификации персонала, опыт руководства, ценовую стратегию, гибкость маркетинговой стратегии и прочие показатели. Комплексный анализ количественных и качественных характеристик поможет оценить деятельность конкурентов в целом. В рамках теории М. Портера [46] при изучении конкурентной среды предприятия выявляются следующие данные:

1. Важнейшие экономические характеристики производственной отрасли подвергаются анализу.

2. Основные драйверы развития отрасли и оценка их воздействия на будущее изучаются.

3. Уровень конкуренции в данной сфере также анализируется.

Компании, обладающие высокой и низкой конкурентоспособностью, выявляются.

4. Прогнозируется возможное поведение конкурентов и их направленность.

5. Факторы, влияющие на успех или неудачу в конкурентной борьбе, учитываются.

6. Оценивается степень привлекательности отрасли с точки зрения рентабельности, которая является приемлемой для компаний.

7. Значимым результатом анализа для предприятия является возможность выработки стратегии подавления сильных сторон конкурентов и повышение конкурентоспособности собственного предприятия, [46].

Г.Л. Азоев [5] определяет анализ деятельности как часть непрерывного процесса изучения рынка с целью изучения практик, применяемых в конкурентной борьбе, с тем чтобы обеспечить лидирующее положение над конкурентами. Для этого проводятся различные исследования и расчеты на различных этапах анализа, который должен базироваться на достаточной и объективной информации. Особенности деятельности конкурентов являются основным фактором выбора цели и объекта исследования. Общая схема анализа конкурентной среды, разработанная Г.Л. Азоевым [5], представлена на рисунке 1.1.

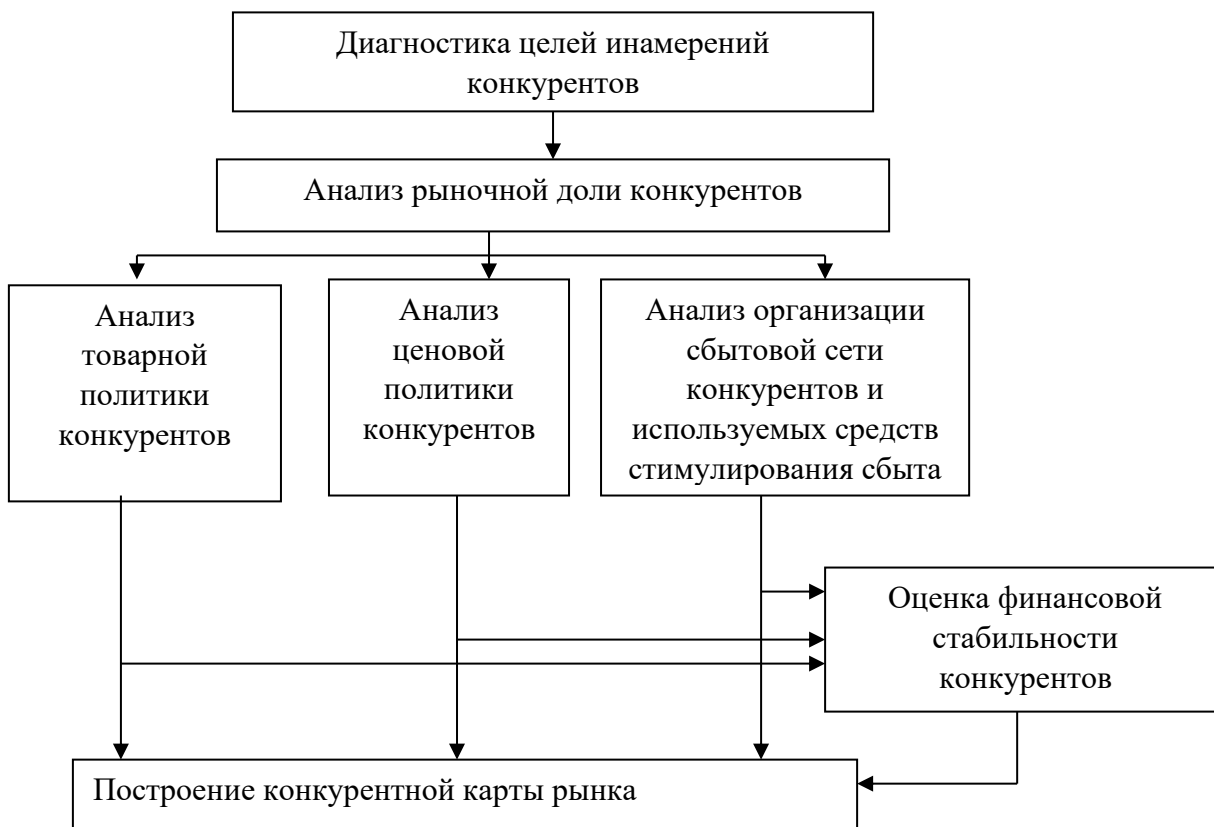


Рисунок 1.1 – Структура анализа деятельности конкурентов, [4]

Раскроем содержание каждого этапа данной структуры анализа в таблице 1.4. В рамках товарной политики изучаются два аспекта: отношение покупателей к реализуемому ассортименту товаров конкурента и сопоставление коммерческих характеристик ассортимента конкурирующих фирм.

Таблица 1.4 – Этапы анализа деятельности конкурентов Г. Л. Азоева, [4]

Этап анализа	Содержание
1.Определение целей и намерений конкурентов	На данном этапе исследования анализируется уровень удовлетворенности конкурентом своей текущей позицией на рынке, а также предполагаемые мероприятия для изменения существующего положения. Для этого изучаются цели и задачи различных производственных и сбытовых подразделений конкурента, которые занимаются поставкой определенных групп товаров. Необходимо определить основную стратегию конкурента - стремится ли он стать лидером рынка или следовать за ним, а также оценить его финансовый риск и другие факторы.
2.Анализ рыночной доли	Данный этап анализа позволяет определить уровень доминирования предприятия на рынке и его способность влиять на объем и структуру предложения и спроса на конкретную группу товаров.
3. Анализ товарной политики конкурентов	Данный этап анализа направлен на определение отношения потребителей к продукции конкурента. Основной целью является ответ на следующие вопросы: насколько пересекаются сегменты потребителей, использующих продукцию конкурента; какие предпочтения у потребителей относительно данной продукции и на каких основаниях они формируются; каким образом можно увеличить количество постоянных потребителей продукции, используя конкурентов.

Этап анализа	Содержание
4.Исследование ценовой политики конкурентов	В данном случае, традиционные методы анализа цен не всегда дают достаточно полезной информации, поэтому рекомендуется проводить исследование ценовой политики на следующих этапах: обобщение практики изменения цен; изучение влияния эластичности спроса на динамику цен; определение наличия ценовой дискриминации со стороны конкурента; оценка влияния доходов потребителей на изменение цен; контроль над динамикой цен на товары конкурентов.
5.Анализ сбытовой сети и методов стимулирования сбыта	На данном этапе проводится сравнительный анализ затрат на товародвижение, а также осуществляется сопоставительный анализ используемых средств продвижения продукции и сетей.
6.Оценка финансовой стабильности конкурентов	Данный этап анализа направлен на оценку экономических показателей деятельности конкурента, с целью обобщения информации о его финансовой устойчивости. В рамках этого этапа происходит анализ следующих показателей: платежеспособность и финансовая устойчивость.
7.Построение конкурентной карты	На данном этапе происходит окончательный анализ, в результате которого определяется позиция изучаемого предприятия и его конкурентов на рынке.

При сравнении коммерческих характеристик, основным объектом является ассортимент товаров, предлагаемый на рынке. На практике, обычно выделяют три основных направления для оценки конкурентоспособности товара: техническое качество, условия реализации и доставки товара, а также ценовую привлекательность.

Для проведения процедуры парного сравнения товарного предложения необходимо заполнить определенную форму (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Факторный анализ конкурентоспособности товара, [12]

Фактор сравнения	Важность фактора для потребителей	Оценка (по пятибалльной шкале)			
		Фирма	Конкурент 1	...	Конкурент J
1					
2					
...					
n					
Средняя оценка					

Средняя оценка конкурентоспособности товара определяется по формуле:

$$K_i = \frac{\sum_{f=1}^n (k_f \times a_f)}{n} \quad (1)$$

где K_i – средняя оценка конкурентоспособности i -го товара;

K_f – оценка товара по f -тому параметру;

a_f – важность f -того показателя для потребителя;

n – количество сравниваемых показателей.

Затем на основе полученных данных определяется показатель конкурентоспособности товара в сравнении с конкурентами, рассчитываемый по следующей формуле:

$$k_i^j = \frac{k_i}{k_j} \quad (2)$$

где K_i^j – конкурентоспособность i -того товара (то есть товара анализируемой фирмы) по сравнению с j -м товаром (фирмы-конкурента).

Данный показатель отображает, насколько товар превосходит (или уступает) по своим параметрам товарам, реализуемым фирмами-конкурентами, и позволяет оценить степень эффективности товарной политики компании, [12].

Далее проводится сравнительный анализ относительно ценообразования конкурирующих предприятий. Основным источником

сбора информации относительно политики формирования цен являются полевые исследования – мониторинги. Целью мониторинга цен является обеспечение конкурентоспособности розничных цен компании.

Оценка системы товародвижения в рамках раздела сбытовой политики конкурентов, предполагается определение каналов сбыта продукции, форм обслуживания [24].

При анализе маркетинговых коммуникаций конкурирующих предприятий необходимо выявить характеристики их программы формирования спроса и стимулирования сбыта, а также описать структуру и элементы их коммуникационной политики [39].

Оценка системы товародвижения в рамках раздела сбытовой политики конкурентов, предполагается определение каналов сбыта продукции, форм обслуживания.

На следующем этапе происходит анализ конкурентной позиции предприятия. Он включает три подэтапа (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Анализ конкурентной позиции предприятия, [4]

Для изучения мнения покупателей используются социологические опросы и наблюдения. Опрос покупателей проводится для выявления их уровня лояльности, а также получения отзывов о конкретном товаре, группе товаров, торговой сети, производителе и так далее.

Затем требуется расчет фактической рыночной доли изучаемого предприятия и его конкурентов в общем объеме продаж товаров данной категории. Это позволяет определить уровень доминирования предприятия

на рынке, а также его способность влиять на объем и структуру предложения и спроса на конкретную группу товаров

Формулы расчета и информационное обеспечение данного этапа анализа описаны в п.1.3 бакалаврской работы.

1.2 Факторы, определяющие конкурентную позицию торгового предприятия

К важнейшим факторам, которые формируют конкурентную позицию торгового предприятия, традиционно относят «пять сил конкуренции», предложенных М. Портером:

Первая: Соперничество между конкурентами продавцами одной отрасли.

Суть конкуренции заключается в маневрировании между производителями разных версий одного и того же товара или услуги на данном рынке. Основными чертами такой между фирменной конкурентной борьбы является:

1. Борьба между участниками рынка, направленная на получение преимуществ перед конкурентами и завоевание лояльности потребителей путем предоставления более привлекательного продукта или услуги в своей собственной сфере.

2. Различные компании-конкуренты могут применять разнообразные стратегии для достижения конкурентных преимуществ, но выбор стратегии может быть ограничен представлениями о том, что работает на рынке и юридическими ограничениями.

3. Действия конкурентов могут периодически изменять конкурентные условия, и частота пересмотра конкурентоспособной стратегии и капитальных изменений зависит от успеха компании на рынке, а

длительность конкурентной борьбы определяется стратегиями соперничающих фирм.

4. Компания может выбирать конкурентные стратегии, которые невозможно легко скопировать или обойти, путем предложения уникальных продуктов или услуг, что приводит к получению уникального конкурентного преимущества и сверхприбыли.

5. Конкуренция между компаниями может привести к успеху одних и поражению других, и если компания достигает стратегического успеха, она может влиять на направление рыночных сил и конкурентных усилий. Однако компании, контролирующие рыночную ситуацию, могут быть подвержены воздействию конкретных рыночных событий, и стратегии фирм-конкурентов влияют на рынок и на успешность использования стратегий в конкретных условиях данного рынка. [11].

Вторая: Конкуренция со стороны товаров, которые производят фирмы в других отраслях, которые являются заменителями и конкурентами с точки зрения цены.

Продавцы сталкиваются с конкурентными силами, вызванными наличием заменителей товаров, по нескольким причинам:

1. Во-первых, цены и доступность заменителей ограничивают возможности продавцов устанавливать более высокие цены на свой продукт, что ведет к ограничению потенциальной прибыли.

2. Во-вторых, даже если производитель предлагает товар высокого качества или снижает цены, он все равно рискует потерять долю рынка из-за более успешных действий конкурентов. Чем больше зависимость продаж от цен на заменители, тем сильнее воздействие конкуренции на фирму.

3. В-третьих, конкуренция со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатели могут выбрать альтернативный продукт.

Третья: Угроза входа на рынок новых конкурентов.

Уровень входящих барьеров обуславливается рядом причин, среди которых можно выделить следующие:

1. Основной тип производства в отрасли и связанный с ним уровень отраслевой себестоимости.

2. Степень дифференцирования товара.
3. Доступность каналов распространения продукции.
4. Необходимость в дополнительных капиталовложениях.
5. Консерватизм существующей системы поставок.

Четвертая: Экономические возможности и торговые способности поставщиков [21].

Поставщики могут повлиять на конкуренцию, используя два способа: цену и качество своих товаров. Однако, чтобы это воздействие значительно усилило конкуренцию, необходимы определенные условия, которые можно свести к следующим обстоятельствам:

1. Ограниченное количество поставщиков
2. Отрасль потребляет незначительную долю производимой продукции, которую предоставляют поставщики
3. Поставляемая продукция играет важную роль в конечном продукте, что закрепляет зависимость потребителя от поставщика.
4. Отсутствие эффективных заменителей
5. Высокая степень дифференциации продукции
6. Низкий уровень вертикальной интеграции у потребителя [44].

Пятая: Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Предприятия конкурирующие между собой сталкиваются с интересами потребителей, которые используют специальные методы воздействия на рынок. Эффективность воздействия различных групп потребителей на интенсивность конкуренции будет значительна если выполняются следующие условия:

1. Предприятию необходимо удовлетворить потребности своих клиентов для поддержания продаж. Они могут оказывать давление на предприятия, уменьшая объемы закупок.

2. Покупка товара составляет значительную долю бюджета потребителя, что делает его чувствительным к изменениям цены, качества и других характеристик товара.

3. Высокая степень стандартизации продукции создает ситуацию, в которой множество производителей предлагают аналогичный товар, что облегчает переход потребителей к другим поставщикам.

4. Продукция, которую покупают, не оказывает значительного влияния на конечный продукт потребителя. Поэтому они более чувствительны к ценам и стремятся избежать повышения стоимости.

5. Информированность потребителей о объемах, ценах, типах и себестоимости продукции способствует увеличению выбора и повышению конкуренции в отрасли.

6. Уровень конкуренции в отрасли повышается благодаря организациям потребителей, союзам потребителей, специализированным СМИ и законодательству, регулиющему права потребителей.

Г.Л. Азоев выделяет дополнительный фактор – государственную политику в сфере регулирования конкуренции [5].

Для объективной и комплексной диагностики конкурентной среды многие ученые рекомендуют учитывать также тип конкуренции на рынке (монополистическая конкуренция, олигополистическая конкуренция, чистая монополия), структуру отрасли (раздробленная, концентрированная), стадию жизненного цикла отрасли (зарождение, развитие, зрелость, стагнация).

Происходящие в экономике изменения привели к тому, что конкурентная среда современного предприятия стала более широкой и динамичной и вышла за рамки пяти конкурентных сил М. Портера [43]. Так, конкурентная среда практически любой отрасли экономики формируется в результате комплексного воздействия и других факторов внешней среды: глобализации экономики, развития современных информационных технологий и инноваций, демографических, экологических и социальных факторов, а также развития других отраслей экономики.

Рассмотрим алгоритм анализа и формирования конкурентной стратегии предприятия, который представлен на рисунке 1.3



Рисунок 1.3 – Алгоритм анализа и формирования конкурентной стратегии предприятия [21]

По приведенной методике во второй части данной бакалаврской работы автором будет произведен соответствующий анализ конкурентной позиции исследуемого предприятия г. Красноярска. В результате чего будет выработана конкурентная стратегия развития данного предприятия.

1.3 Методы оценки конкурентной позиции торгового предприятия

Для принятия решений в сфере конкурентоспособности информация о поведении конкурентов и их конкурентных позициях является наиболее значимой составляющей. Однако, для создания эффективной информационной системы управления конкурентоспособностью необходимо выделить основные характеристики этой информации. В литературе

предлагаются следующие шаги: сначала получить данные об уровне конкуренции на определенном рынке, затем тщательно изучить показатели деятельности конкурентов и, наконец, рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности. Алгоритм этапов проведения оценки можно представить в виде схемы (рисунок 1.4)

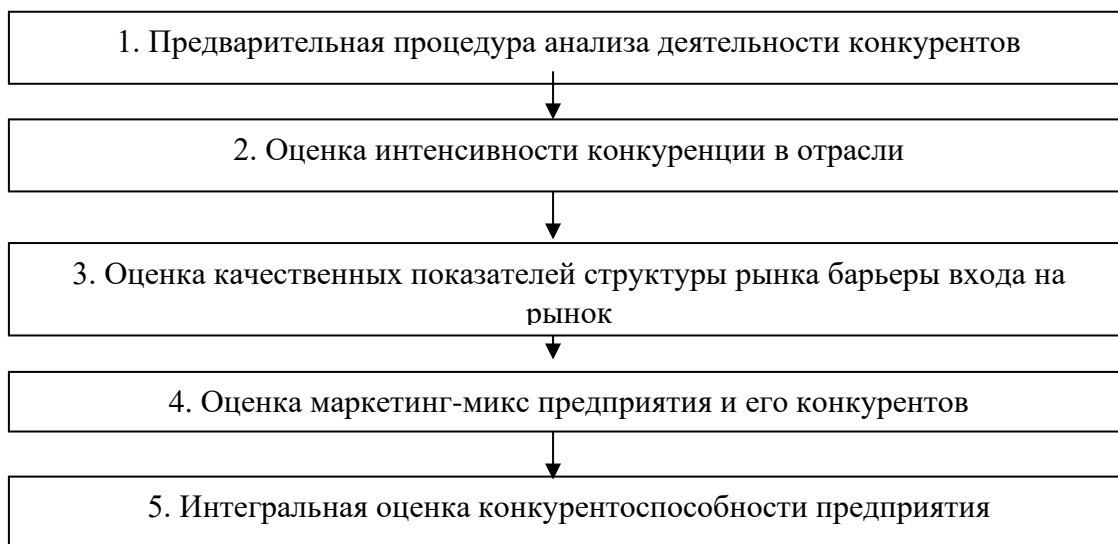


Рисунок 1.4 – Алгоритм этапов оценки конкурентной позиции предприятия[53]

Согласно предложенной схеме на рисунке, важно обосновать последовательность предложенной модели определения конкурентной позиции предприятия и содержание каждого этапа.

1 этап. Предварительная процедура анализа деятельности конкурентов

Для оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке определяются следующие элементы, представленные на рисунке 1.5.[53].



Рисунок 1.5 – Основные элементы предварительной процедуры анализа деятельности конкурентов

Для определения объемов спроса используются информация о количестве потребителей данной категории, а также данные об объеме и структуре их доходов и расходов.

После выявления структуры товарного рынка производится анализ его количественных характеристик, среди которых наиболее важным является доля рынка, занимаемая каждым участником.

Доля i -го хозяйствующего субъекта на рассматриваемом товарном рынке определяется двумя способами:

1) Как отношение реализованной им на рынке товарной продукции Q_i к общему объему реализации товара Q_r за соответствующий период [53]:

$$S_i = Q_i / Q_r \quad (3)$$

2) Как отношение представленной им для продажи на данном рынке продукции к общему объему предложения данного товара [53]:

$$S_i = Q_{pi} / Q_m \quad (4)$$

Q_{pi} - это предложение товаров, которое отображает количество продукции, доставляемой на конкретный товарный рынок за определенный период времени плюс запасы товаров, доступных на рынке в начале отчетного периода, за вычетом запасов товаров, которые остались на рынке в конце отчетного периода.

2 этап. После расчета доли рынка следует оценить интенсивность конкуренции в отрасли. Показатели концентрации отражают степень неравномерности распределения объемов производства или продаж товаров между различными участниками рынка и позволяют оценить влияние каждого из них на общие условия рыночной деятельности.

Рисунок 1.6 демонстрирует основные показатели концентрации, которые используются в экономической теории и применяются антимонопольными органами на практике.



Рисунок 1.6 – Показатели концентрации [53]

Коэффициент концентрации (CR) определяется как процентное соотношение объема продаж определенного числа крупнейших продавцов к общему объему продаж на данном рынке товаров.

Коэффициент Герфиндаля-Хиршмана (НИ) является наиболее распространенным и обобщающим индикатором, который учитывает как количество предприятий, так и неравенство между их позициями на рынке, отражая тем самым уровень монополизации. Значение коэффициента уменьшается с увеличением количества предприятий и повышается с возрастанием неравенства между ними при любом числе конкурентов. [57].

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и коэффициентов Герфиндаля-Гиршмана выделяются три типа рынка по степени концентрации (таблица 1.6) [53]

Таблица 1.6 – Значениями коэффициентов концентрации и коэффициентов Герфиндаля-Гиршмана

Высококонцентрированные рынки	При $70\% < CR_3 < 100\%$ $2000 < НИ < 10\ 000$	При $80\% < CR_4 < 100\%$ $180 < НИ < 10\ 000$
Умеренно концентрированные рынки	$45\% < CR_3 < 70\%$ $1000 < НИ < 2000$	$45\% < CR_4 < 80\%$ $1000 < НИ < 1800$
Низкоконцентрированные рынки	При $CR_3 < 45\%$ $НИ < 1000$	При $CR_4 < 45\%$ $НИ < 1000$

3 этап. Установление наличия барьеров входа на рынок.

На различных отраслевых рынках существуют так называемые барьеры входа на рынок, то есть препятствия для деятельности новых компаний на нем. Могут рассматриваться следующие препятствия выхода на рынок (барьеры) потенциальных конкурентов[23]:

- экономические: в экономике используются различные подходы для регулирования хозяйственной активности, включая государственную инвестиционную политику, кредитную и налоговую политики, ценовую политику, а также тарифное и нетарифное регулирование внешнеэкономической деятельности. Одним из ключевых факторов, влияющих на успех предприятий, является доступность кредитных и бюджетных ресурсов, а также проблема неплатежей..;

- административные: устанавливаемые органами исполнительной власти всех уровней процедуры регистрации предприятий, выдачи лицензий на право деятельности, квотирование, ограничения на ввоз и вывоз товаров, предоставление помещений и земельных участков;

- инфраструктурные: связанные с неразвитостью рыночной инфраструктуры – средства коммуникаций и транспорта, службы по оказанию информационных, консалтинговых, лизинговых и др. услуг;

- инвестиционные: существуют различные препятствия для инвестиционной деятельности, включая высокую стоимость начального капитала, острый дефицит производственных площадей, оборудования и рабочей силы. Корпоративные ограничения также могут повлиять на успех бизнеса, например, вертикальное или горизонтальное объединение действующих на рынке организаций

- экологические: экологические проблемы также могут быть значительным фактором, например, невозможность соблюдения экологических нормативов, нарушение экологической емкости региона, а также запреты со стороны природоохранных органов.

4 этап. Оценка маркетинг-микс предприятия и его конкурентов. На данном этапе проводится оценка товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения предприятия и его конкурентов (рисунок 1.7).

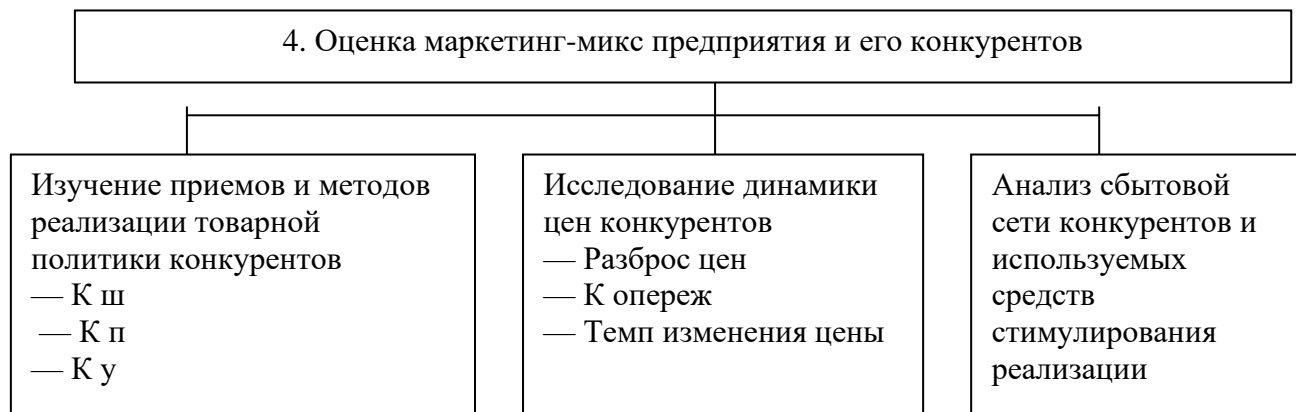


Рисунок 1.7 – Инструменты оценки маркетинг-микс предприятия и его конкурентов

На практике обычно выделяют три главных направления оценки конкурентных качеств изделия:

- техническое совершенство;
- ценовая привлекательность;
- условия реализации и поставки.

Одной из важнейших характеристик товаров является ассортиментная, которая определяет принципиальные различие между товарами разных видов и наименований. При формировании ассортимента осуществляется регулирование комплекса свойств и показателей:

- Широта ассортимента определяется количеством товаров однородных и разнородных групп, включая различные виды и наименования. [53]

- Полнота ассортимента определяет, насколько хорошо набор товаров однородной группы способен удовлетворять одинаковые потребности потребителей.

- Устойчивость ассортимента означает способность набора товаров удовлетворять постоянный спрос на определенные товары, которые пользуются стабильным спросом.

При анализе движения товаров в сбытовой сети необходимо оценить различные факторы, такие как: скорость выполнения заказов, возможность быстрой доставки товаров, готовность принять товар обратно при обнаружении дефекта, доступность разных видов транспорта и способность удовлетворять потребности клиентов в объеме поставок. Также важны эффективность сервиса и цены на доставку товаров.

5 этап. Оценка конкурентоспособности предприятия. В современной литературе приводятся различные подходы к формированию системы управления конкурентоспособностью предприятия.

Различные авторы, при анализе методологии определения уровня конкурентоспособности предприятия рассматривают два отдельных аспекта: коэффициенты конкурентоспособности и методы экспертной оценки. [23].

Из-за разнообразия методов оценки конкурентоспособности компаний не существует единой классификации. Поэтому в таблице 1.7 приведены наиболее распространенные методы оценки конкурентоспособности.

Таблица 1.7 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Методы	Сущность метода
SWOT-анализ	SWOT-анализ направлен на выявление факторов внутренней среды, которые могут повлиять на эффективность работы организации, такие как сильные и слабые стороны (strengths и weaknesses), а также на выявление факторов внешней среды, которые могут благоприятствовать или препятствовать развитию и эффективному функционированию организации, такие как возможности и угрозы (opportunities и threats).
PEST-анализ	PEST-анализ предназначен для изучения внешних факторов, которые могут оказать влияние на хозяйствующий субъект, исходя из четырех основных факторов: P – политические, E – экономические, S – социальные и T – технологические. Метод PEST-анализа позволяет определить потенциальные возможности и направления развития организации, анализируя каждый фактор по схеме «фактор→организация».
Матрица БКГ	Метод БКГ-матрицы предполагает маркетинговую оценку деятельности компании и ее продукции, учитывая жизненный цикл продукции, с целью анализа конкурентоспособности

Методы	Сущность метода
Модель пяти сил Портера	Модель Пяти сил Портера представляет возможность оценить уровень конкуренции в отрасли и выявить потенциальные риски для прибыльности компании, отражая объективное состояние конкурентной среды в определенный момент времени. Для проведения анализа используется пять конкурентных факторов: внутриотраслевая конкуренция, угроза новых игроков на рынке, сильная позиция поставщиков, сильная позиция покупателей и угроза заменителей продуктов. Каждый из этих факторов оценивается влияние на деятельность организации.
Метод оценки, основанный на теории совершенной конкуренции	Согласно этой теории, успех на рынке достигается в компаниях, где все подразделения и службы работают наилучшим образом. Множество факторов, включая ресурсы предприятия, влияют на эффективность каждой службы. Для оценки работы каждого подразделения необходимо учитывать, как эффективно они используют доступные ресурсы. Эксперты оценивают способности компании к достижению конкурентных преимуществ с учетом имеющихся ресурсов.
Сравнительный анализ конкурентов	Сравнительный анализ конкурентов способен предоставить информацию о различных аспектах деятельности компаний, таких как продукты и услуги, целевые рынки клиентов, а также потенциальные источники конкурентных преимуществ.
Гипотетический многоугольник конкурентоспособности	Метод многоугольника конкурентоспособности представляет собой быстрый способ провести анализ конкурентоспособности товара компании путем сравнения с ключевыми конкурентами. Многоугольник состоит из граней, каждая из которых представляет отдельную характеристику товара, подвергаемую сравнительной оценке. Анализ всех сторон деятельности конкурентов позволяет определить, с кем возможно конкурировать, а с кем нет. Результаты данного анализа используются для оценки потенциальных возможностей фирмы и построения ее многоугольника конкурентоспособности.

По данным таблицы 1.7 следует, что на сегодняшний день существует множество методов управления и оценки конкурентоспособности. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Определение эффективности применения того или иного метода анализа будет зависеть от рыночной среды, в рамках которой функционирует компания.

Подведем итоги рассмотрения методов диагностики конкурентной позиции в рыночных исследованиях и информационное обеспечение анализа конкурентной позиции. Для оценки конкурентной позиции на товарном

рынке определяются: продуктовые границы; географические границы; субъекты рынка (число и состав продавцов и покупателей; количественные показатели структуры (доля хозяйствующего субъекта на рынке, показатели концентрации товарного рынка); качественные показатели структуры; рыночный потенциал хозяйствующих субъектов. Оценка конкурентной позиции на товарных рынках осуществляется на основе всей получаемой информации от продавцов, покупателей, конкурентов, в том числе государственных, общественных, научных организаций, коммерческих и некоммерческих организаций, экспертов. На этапе оценки маркетинг-микс предприятия и его конкурентов проводится анализ товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения предприятия и его конкурентов. Заключительным этапом оценки конкурентной позиции предприятия является расчет интегральной оценки конкурентоспособности.

Далее во второй главе бакалаврской работы проведем оценку конкурентной позиции торгового предприятия» ООО «Леруа Мерлен Восток»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентная позиция - это временное состояние, которое зависит от действий конкретных участников конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется под воздействием множества факторов на рынке и представляет собой сочетание субъектов рынка и их взаимоотношений, возникающих в результате конкурентной борьбы и характеризующих степень интенсивности конкуренции.

Подведем итоги рассмотрения методов диагностики конкурентной позиции в рыночных исследованиях и информационное обеспечение анализа конкурентной позиции. Для оценки конкурентной позиции на товарном рынке определяются: продуктовые границы; географические границы; субъекты рынка (число и состав продавцов и покупателей; количественные показатели структуры (доля хозяйствующего субъекта на рынке, показатели концентрации товарного рынка); качественные показатели структуры; рыночный потенциал хозяйствующих субъектов. Оценка конкурентной позиции на товарных рынках осуществляется на основе всей получаемой информации от продавцов, покупателей, конкурентов, в том числе государственных, общественных, научных организаций, коммерческих и некоммерческих организаций, экспертов. На этапе оценки маркетинг-микс предприятия и его конкурентов проводится анализ товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения предприятия и его конкурентов. Заключительным этапом оценки конкурентной позиции предприятия является расчет интегральной оценки конкурентоспособности.

Организационно-экономическая характеристика гипермаркета «Леруа Мерлен Восток» позволила сделать вывод о том, что предприятие относится к Обществу с ограниченной ответственностью, с высокой долей обслуживающего персонала, что характерно для данного типа организации, в отношении экономических показателей за исследуемые годы наблюдался рост оборотов от реализации, прибыли, издержек обращения.

При проведении анализа СТЭП факторов были сделаны следующие

ВЫВОДЫ:

1. Отрицательная динамика наблюдается среди жителей в возрастной категории от 19 до 29 лет (333 467 чел. в 2022 году, в сравнении с 379 217 чел. в 2020 году), данный факт имеет негативную оценку для ООО «Леруа Мерлен Восток», так как граждане данной возрастной группы входят в целевую аудиторию предприятия;

2. Рост среднемесячной номинальной начисленной заработной платы по Красноярскому краю вырос от 45 635,3 (2020 год) до 51 948,4 (2022 год), что является положительным, так как это свидетельствует об улучшении качества жизни. Но если рассматривать величину роста заработной платы и рост цен на товары и продукты, то стоит сделать вывод о снижении покупательской способности населения, так как рост цен на продукты и товары первой необходимости превышает рост заработной платы, что отрицательно может сказаться на выручке ООО «Леруа Мерлен Восток»;

3. Наблюдается рост цена на все товары из стандартной продуктовой корзины в месяц для жителей Красноярского края, что свидетельствует от снижения их доходов, так как рост цен и рост заработной платы непропорционален. Также рост цен отрицателен и для производства, так как вместе с ростом цен на сырье будет расти и себестоимость продукции ООО «Леруа Мерлен Восток», а в дальнейшем либо будет снижаться прибыль (если не произойдет повышение цен на товар), либо снижения уровня продаж (из-зароста цен на продукцию ООО «Леруа Мерлен Восток»);

4. Резкий скачок изменений в законодательные акты, а также возникновение новых, в первую очередь связан с эпидемиологической обстановкой во время COVID-19 не только на территории Красноярского края, но и на территории России. Так, в течение 2020 года начали действовать ограничения в связи с коронавирусом (Указ Президента РФ от 02.04.2020 № 239; Указ Губернатора Красноярского края "О внесении

изменений в указ Губернатора Красноярского края от 27.03.2020 № 71-уг "О дополнительных мерах, направленных на предупреждение распространения коронавирусной инфекции, вызванной 2019-nCoV, на территории Красноярского края").

При проведении ранжирования определился лидер среди конкурентов, это исследуемая организация ООО «Леруа Мерлен Восток», занимает первое место в ранге и итоговая оценка 3,4.

Анализа эффективности деятельности предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток», показал что коэффициент широты ассортимента в исследуемой организации составил 0,95. Количество минимальных и максимальных разновидностей товаров в гипермаркете «Леруа Мерлен Восток» возрастало в результате трех проверок, что также было обусловлено праздничными датами, когда ассортимент в торговом зале предприятия постоянно пополняется. Расчет коэффициента устойчивости ассортимента товаров в гипермаркете «Леруа Мерлен Восток» указал на то, что значение для исследуемого предприятия является высоким – 0,92.

Оценка объемов сбыта товаров в гипермаркете «Леруа Мерлен Восток» за 2021-2022 годы, показала что наибольший удельный вес в структуре товарооборота занимают следующие товарные группы: плитка (8,30 %), сантехника (7,36%) и товары для сада (6,65%) в 2022 году. Структура товарооборота предприятия за 2021 – 2022 гг. изменилась незначительно. Практически по всем товарным группам за отчетный период наблюдался прирост объема продаж, за исключением эмалей (снижение на 79,4 тыс.руб.), товаров для хранения (снижение на 2823,1 тыс.руб.) и кухонных аксессуаров (снижение на 2003,7 тыс.руб.). Максимальное увеличение объемов продаж было определено для товарных групп напольные покрытия (прирост на 97260,3 тыс.руб.), плитка (прирост на 68209,2 тыс.руб.) и товары для сада (прирост на 60292,4 тыс.руб.). Следовательно, ассортимент продукции гипермаркета «Леруа Мерлен Восток» сформирован рационально.

Основными угрозами для ООО «Леруа Мерлен Восток» являются: высокая интенсивность конкуренции на рынке и рыночная власть покупателей. Потенциальные возможности здесь – это отсутствие новых конкурентов на рынке, создание системы приемлемых условий для сотрудничества с поставщиками.

Важной задачей развития предприятия является планирование – определение действий, необходимых для достижения оперативных и стратегических целей, т.е. превращения целей в планы. Знание сотрудниками миссии ООО «Леруа Мерлен Восток», целей, вырабатываемых на его основе, служит базой для осознания общих задач и выработки различных вариантов их достижения. ООО «Леруа Мерлен Восток» разработан стратегический план на пять лет (2023-2027 гг.), который включает четыре направления развития предприятия: перспективы расширения охвата рынка, финансовые перспективы; перспективы по клиентам; перспективы по развитию персонала.

Эти мероприятия способствуют повышению заинтересованности сотрудников в улучшении системы сбалансированных показателей, увеличении объемов продаж и улучшении работы с ключевыми клиентами. Они также создают здоровую конкуренцию в коллективе, направленную на повышение квалификации, а также способствуют более тесному объединению членов коллектива и улучшению общего психологического настроения в организации.

Для проведения реализации направлений развития ООО «Леруа Мерлен Восток» за два года исследуемому предприятию необходимо будет затратить 2554,64 тыс.руб. Основой данных затрат являются единовременные расходы на транспортные расходы и оформление павильона и размещение рекламных материалов, а также стоимость услуг Форума предпринимательства на предоставление монопольных прав на размещение рекламных материалов.

Расчет окупаемости показал, что при участии в выставках и профильных мероприятиях компания получит дополнительно валовой прибыли 29425,22 тыс.руб.. Данный прирост продаж является существенным для ООО «Леруа Мерлен Восток», что свидетельствует о высокой эффективности предлагаемого нами проекта реализации направлений развития ООО «Леруа Мерлен Восток».

Таким образом, разработанные мероприятия развития ООО «Леруа Мерлен Восток» будут эффективны и приведут к увеличению объемов продаж строительных и отделочных материалов компании и повышение уровня узнаваемости бренда компании.

Итоговая разница доходов и расходов за два года составит 5359,73 тыс.руб. Данный прирост продаж является существенным для ООО «Леруа Мерлен Восток», что свидетельствует о высокой эффективности предлагаемого нами проекта реализации направлений развития ООО «Леруа Мерлен Восток».

Важным фактором системы крупных продаж является работа с ключевыми клиентами, которую зачастую являются и основными дебиторами компании. В 2022 году предприятие имело дебиторскую задолженность на сумму 49747 тыс.руб. 49% от данной суммы приходится на дебиторскую задолженность ключевых клиентов компании. Поскольку за исследуемый период было выявлено увеличение дебиторской задолженности с 2020 по 2022 год, что привело к значительному вовлечению средств в оборот предприятия, то предприятию необходимо разработать пути снижения дебиторской задолженности, которое можно достигнуть путем выбор способа расчета с покупателями и заказчиками, например, предоставлять скидки покупателям при внесении предоплаты за услуги.

Данное мероприятие позволит высвободить значительную сумму оборотных средств, что позволит направить их на погашение краткосрочных займов, что приведет к улучшению показателей финансовой устойчивости и

ликвидности баланса. Также данное мероприятие позволит увеличить объем продаж компании продукции ключевым клиентам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 №14-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: принят от 5 августа 2000 года // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. - 496 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - Москва: Новости, 2019. - 255 с.
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев — Москва:ЦЭИМ, 2021.-208 с.
6. Азоев, Г.Л. Маркетинговые исследования : учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова. -Москва: Финстатинформ, 2021. - 124 с.
7. Анализ конкурентной среды предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://krsk.fas.gov.ru>.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 344с.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 560с.
10. Басовский, Л. Е. Маркетинг: курс лекций / Л. Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2021.- 66 с.
11. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов на Дону: Феникс, 2019. – 381 с.
12. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб, пособие для вузов / И. К. Беляевский. - Москва:

Финансы и статистика, 2021.-320 с.

13. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик - Санкт-Петербург: Питер, 2020. - 304 с.

14. Васильева, Г.А. Маркетинг. / Г.А. Васильева, Т.А. Гайденко. – Москва:Юнити-Дана, 2020. – 238 с.

15. Воронов, А. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель маркетинга / А. Воронов, С. Рубанов // Маркетинг. - 2022. - № 3. - С. 31- 37.

16. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление : принципы упр. решений и рос. практика / Т. А. Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЭКСМО : МИРБИС, 2020. - 509 с.

17. Гайденко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика./ Т.А. Гайденко. - 2-е изд.; перераб. и доп. - Москва: Эксмо. 2021. - 496 с.

18. Ганаева, Е.А. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. / Е.А. Ганаева. – Москва: МГОУ, 2020. – 118 с.

19. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика./ Е. П. Голубков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Финпресс, 2019. -464с.

20. Данченко Т.П. Управление маркетингом: учебник / Т.П. Данченко. – Москва: ИНФРА – М, 2019. – 334 с.

21. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. - Санкт-Петербург: Питер, 2020. - 240 с.

22. Дихтль, Е., Хёршген, Х. Практический маркетинг: учебное пособие: пер. с нем. А.М. Макарова, под ред. И.С. Минко. – Москва: Высшая школа; ИНФРА-М, 2019. – 225 с.

23. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии./ П. Дойль, Ф. Штерн. - 4-е изд.; пер. с англ. - Санкт-Петербург: Питер, 2021. - 544 с.

24. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: учебное пособие / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2020. –

253 с.

25. Завьялова П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 2019. - № 12. – С. 50 – 55.

26. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б.Карлофф - Москва: Экономика, 2021.- 239с.

27. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс./ Ф. Котлер.: пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2018. - 488 с.

28. Кротков А. Некоторые методические аспекты конкурентного анализа / А. Кротков // Маркетинг. – 2022. - № 2. – С. 48 – 49.

29. Крюков, А. Ф. Управление маркетингом: учебное пособие / А. Ф. Крюков. - Москва: КНОРУС, 2020. - 368 с.

30. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. -2019.- № 2.- С.56-64.

31. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. пер. с франц. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 185 с.

32. Ландревы, Ж., Теория и практика менеджмента / Ж. Ландревы, Ж. Леви, Д. Линдон, Д. Меркатор.: перевод с франц.: В2т. Т2. – Москва: МЦ ФЭР, 2019. – 512 с.

33. Липчук, В. В. Маркетинг: основы теории и практики / В. В. Липчук, А. П. Дудяк, С. Я. Буль. – Москва: Юнити-Дана, 2020. - 288 с.

34. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер: Мир книг, 2019. - 479 с.

35. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. – Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2019. - 383 с.

36. Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 548 с.

37. Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500

"Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва: Инфра-М, 2020. – 420 с.

38. Маркетинговая стратегия: курс МВА:/ О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз пер. с англ. – Москва: Вершина, 2019. – 492 с.

39. Маслова, Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2019. - 380 с.

40. Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е.Мащенко. – Москва: Сирин, 2020. – 251с.

41. Михалева Е.П. Управление конкурентоспособность / Е.П. Михалева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. - №8. – С. 13 – 18.

42. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория практика, информационные технологии. / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева. - Москва: Финансы и статистика, 2020. -416 с.

43. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. – Москва: Дашков и Ко, 2019. – 256 с.

44. Основы маркетинга; пер с англ. / Ф. Котлер , Г. Армстронг , Дж. Сондерс, В. Вонг.- 12-е изд./ – Москва: Вильямс, 2019. - 1072 с.

45. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 381 с.

46. Портер, М. Конкуренция: учебное пособие/ М. Портер. – Москва: Вильямс, 2019. – 495 с.

47. Построение успешных стратегий Кеничи Омае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://obiznese.com>.

48. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. – Санкт – Петербург: Питер, 2021 . – 259 с.

49. Роберт П. Философия боевого искусства и современный менеджмент / П. Роберт. – Москва: Питер, 2020. – 410 с.

50. Стратегический маркетинг: учебное пособие / С.Г. Чувакова. – Москва: Дашков и К0, 2020. – 272 с.
51. Томпсон, А. А, Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа./ А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. - 12-е изд: пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2019. — 928 с.
52. Управление маркетингом: учебник для вузов: пер. с англ./ Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург: Питер; Лидер, 2019. – 832 с.
53. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: уч. Пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2021. – 295 с.
54. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 864 с.
55. Шурчкова Ю. Конкурентная среда и ее влияние на поведение организации / Ю. Шурчкова // Маркетинг. – 2020. - №3. – С. 15 – 19.
56. .Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А. Фатхутдинов. - Санкт-Петербург: Питер, 2019. - 368с. -
57. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практич. пособие /А.Ю. Юданов .-2-еизд., испр. и доп.- Москва: Гном-Пресс, 2019.-142 с
58. Юшкова, Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие/ Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008.-294 с.
59. Официальный сайте Территориального органа государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>

Приложение Б
Анализ СТЭП факторов

Фактор (обстоятельство)	2020	2021	2022	Прогноз на 2023	Вывод
1. Социальные					
1.1 Численность населения (чел), в т.ч.	2 876 497	2 874 026	2 866 255	2 861 134	Наблюдается рост численности населения Красноярского края, что имеет положительную оценку, так как рост численности населения может привести к росту потребителей, а также к росту числа возможных кандидатов на имеющиеся вакансии ООО «Леруа Мерлен Восток»
1.1.1 Городское население (чел)	2 226 117	2 228 980	2 222 227	2 220 282	
1.1.2 Сельское население (чел)	650 380	645 046	644 028	640 852	
1.2 Численность населения (чел), в т.ч.	2 876 497	2 874 026	2 866 255	2 861 134	Отрицательная динамика наблюдается среди жителей в возрастной категории от 19 до 29 лет (333 467 чел. в 2022 году, в сравнении с 379 217 чел. в 2020 году), данный факт имеет негативную оценку для ООО «Леруа Мерлен Восток», так как граждане данной возрастной группы входят в целевую аудиторию компании.
1.2.1 до 18 лет (чел)	678 959	684 505	688 405	693 128	
1.2.2 от 19 до 29 лет (чел)	379 217	356 917	333 467	310 592	
1.2.3 от 30 до 39 лет (чел)	497 395	501 655	503 003	505 807	
1.2.4 от 40 до 49 лет (чел)	393 596	401 913	409 355	417 234	
1.2.5 от 50 до 59 лет (чел)	381 214	369 655	357 648	345 865	
1.2.6 старше 60 лет (чел)	546 124	560 381	574 377	588 504	

Продолжение таблицы Анализ СТЭП факторов

Фактор (обстоятельство)	2020	2021	2022	Прогноз на 2023	Вывод
1.3 Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата (руб.)	45635,3	49932,2	51 948,4	53 950,5	Рост среднемесячной номинальной начисленной заработной платы по Красноярскому краю вырос от 45 635,3 (2020 год) до 51 948,4 (2022 год), что является положительным, так как это свидетельствует об улучшении качества жизни. Но если рассматривать величину роста заработной платы и рост цен на продукты, то стоит сделать вывод о снижении покупательской способности населения, так как рост цен на продукты и товары первой необходимости превышает рост заработной платы, что отрицательно может сказаться на выручке ООО «Леруа Мерлен Восток»
1.4 Количество безработных (тыс.чел.)	85,4	73,3	66,6	57,2	Снижение количества безработных граждан Красноярского края оценивается положительно в отношении возможного роста числа потребителей продукции ООО «Леруа Мерлен Восток», но имеет отрицательную оценку для возможных работников организации, снижается количество соискателей.

Продолжение таблицы Анализ СТЭП факторов

Фактор (обстоятельство)	2020	2021	2022	Прогноз на 2023	Вывод
2.1 Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки в Красноярском крае (ед.)	78	70	67	63	В период с 2020 года по 2022 год наблюдается снижение числа организаций, выполнявших научные исследования и разработки в Красноярском крае, что не имеет прямого влияния на деятельность ООО «Леруа Мерлен Восток»
2.2 Стоимость энергоносителей, в т.ч.	х	х	х	х	Наблюдается повышение цен на такие товары, как бензин, дизельное топливо, газ, уголь, что имеет отрицательную оценку, так как происходит снижение денежных средств граждан (выше говорилось о том, что повышение цен на товары превышает рост заработной платы), а также повышаются затраты на логистику предприятия и курьерскую доставку.
2.2.1 Бензин автомобильный АИ-92 (л)	40,52	41,23	41,78	42,11	
2.2.2 Бензин автомобильный АИ-95 (л)	43,6	43,57	44,94	45,23	
2.2.3 Бензин автомобильный АИ-98 (л)	47,3	49,5	51,5	53,1	
2.2.4 Дизельное топливо (л)	48,72	50,32	59,03	64,24	
2.2.5 Газ сжиженный (м3)	96,66	103,06	237,2	283,05	
2.2.6 Уголь (т)	1 864,28	1 650,36	2 298,26	2 950,38	
2.2.7 Дрова (м3)	1 404,23	1 391,79	1 264,71	1 213,31	
3. Экономические					

Окончание таблицы Анализ СТЭП факторов

3.1 Стоимость фиксированного набора потребительских товаров и услуг (руб.)	15 062,03	15 959,42	16 634,5	17 138,12	Повышение цен на фиксированный набор потребительских товаров и услуг превышает рост заработной платы, что оценивается отрицательно для потребителей организации (снижается их покупательская способность).
4.1 Число изменившихся законодательных актов (ед)	-	15	80	23	Резкий скачок изменений в законодательные акты, а также возникновение новых, в первую очередь связан с эпидемиологической обстановкой во время COVID-19 не только на территории Красноярского края, но и на территории России. Так, в течение 2021 года начали действовать ограничения в связи с коронавирусом (Указ Президента РФ от 02.04.2021 № 239; Указ Губернатора Красноярского края "О внесении изменений в указ Губернатора Красноярского края от 27.03.2021 № 71-уг "О дополнительных мерах, направленных на предупреждение распространения коронавирусной инфекции, вызванной 2020-nCoV, на территории Красноярского края").

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

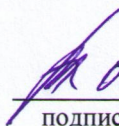
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Ю. Ю. Сулова
подпись инициалы, фамилия
« 09 » июня 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

«Оценка конкурентной позиции предприятия»


Руководитель

 05.06.23
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Т. И. Берг
инициалы, фамилия

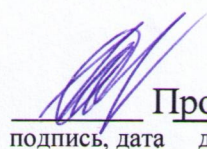
Выпускник

 5.06.2023
подпись, дата

ЭУ-19-05БТД
группа

К.В.Эйхгорн
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

 Профессор, докт. экон. наук Ю. Ю. Сулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия