

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

А.В.Григорьев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.15 Международный менеджмент

Совершенствование методов оценки конкурентоспособности торговых  
предприятий (на примере ООО «ДЮНА»)

Руководитель \_\_\_\_\_ ст. преподаватель Т.С. Скворцова

Выпускник \_\_\_\_\_ О.Н. Укашева

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Д.Н. Колышкина

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра «Международные экономические отношения»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
А.В.Григорьев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме магистерской диссертации**

Студенту (ке) Укашевой Олесе Николаевне  
(фамилия, имя, отчество студента (ки))

Группа ЭЭ15-07ММММ Направление (специальность) 38.04.02 Менеджмент

Тема магистерской диссертации: «Совершенствование методов оценки конкурентоспособности торговых предприятий (на примере ООО «ДЮНА»)»

Утверждена приказом по университету № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР: Т.С. Скворцова

Исходные данные для ВКР:

- законодательные и нормативные акты РФ в сфере конкурентного права.
- информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.
- материалы преддипломной практики.
- устав предприятия;

Перечень разделов ВКР:

Введение

- 1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия.
- 2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ДЮНА».
- 3 Методическое обоснование оценки конкурентоспособности предприятия

ООО «ДЮНА»

Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 19 Таблицы;
- 7 Рисунков;
- 6 Приложения.

Руководитель магистерской диссертации

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Скворцова Т.С.  
(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись, инициалы и фамилия студента)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК**

выполнения магистерской диссертации

Наименование и содержание этапа (раздела)	Срок выполнения
Выбор направления исследования.	12.10.2016-22.10.2016
Обсуждение с научным руководителем структуры магистерской диссертации.	09.11.2016-16.11.2016
Сбор теоретического материала.	26.11.2016-25.02.2017
Прохождение преддипломной практики.	27.03.2017-21.05.2017
Подготовка разделов бакалаврской работы: Введение.	06.05.2017-08.05.2017
I раздел (глава).	14.03.2017-25.03.2017
II раздел (глава).	15.04.2017-26.04.2017
III раздел (глава) и заключение.	02.05.2017-25.05.2017
Оформление выпускной квалификационной работы.	23.05.2017-01.06.2017
Предзащита бакалаврской работы на кафедре.	02.06.2017
Работа над презентацией основных результатов выпускной квалификационной работы.	03.06.2017-14.06.2017

Руководитель

магистерской диссертации

\_\_\_\_\_

Т.С. Скворцова

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

О.Н. Укашева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

## РЕФЕРАТ

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы 77 страницы машинописного текста, включая 19 таблиц, 7 рисунков и 6 приложений. Список использованной литературы насчитывает 51 источник.

Ключевые слова: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ, АНАЛИЗ, РЫНОК, КОНКУРЕНТЫ, ПОТРЕБИТЕЛЬ, МЕТОДИКА ОЦЕНКИ.

Объектом исследования магистерской диссертации является конкурентоспособность предприятия ООО «ДЮНА».

Цель работы - ознакомление с производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, изучение путей повышения конкурентоспособности ООО «ДЮНА» и совершенствование методов ее оценки.

В работе использованы такие методы анализа, как: SWOT, PEST, STEEP, STEP, EFAS, SNW, сравнительная оценка конкурентов по ряду параметров, карта стратегических групп.

По окончании конкурентного анализа организации ООО «ДЮНА» были выявлены проблемы, связанные с отсутствием отдела маркетинга в организации, и как следствие, отсутствием проведения грамотной маркетинговой политики.

Результаты работы были представлены на планерке руководящего персонала в виде доклада и были утверждены всеобщим голосованием, что зафиксировано в протоколе планерки. Предложения по совершенствованию конкурентоспособности организации были приняты во внимание директором организации и частично внедрены, что отражено в протоколе планерки. Исследования поддержаны директором организации ООО «ДЮНА» и изложены во внутренних отчетах.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия .....	10
1.1 Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория.....	10
1.2 Методы и показатели оценки конкурентоспособности предприятия.....	19
1.3 Факторы повышения конкурентоспособности предприятия.....	26
2. Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ООО «ДЮНА» .....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	36
2.2 Анализ макро- и микросреды предприятия.....	39
2.3 Оценка конкурентоспособности предприятия.....	46
3. Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ДЮНА».....	49
3.1 Апробация мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.....	49
3.2 Система мероприятий повышения конкурентоспособности ООО «ДЮНА».....	55
Заключение.....	62
Список использованных источников.....	64
Приложение А.....	69
Приложение Б.....	71
Приложение В.....	73
Приложение Г.....	74
Приложение Д.....	76
Приложение Е .....	77

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени, сталкиваются с такой проблемой, как конкуренция. Чтобы выжить в таких условиях, а также для разработки, необходимо проанализировать ситуацию на рынке, а также принять решение о мерах по улучшению конкурентоспособности. Таким образом, актуальность темы магистерской работы объясняется тем, что повышение конкурентоспособности предприятия является необходимым условием выживания при деятельности организации в условиях рыночной экономики.

Объектом исследования магистерской диссертации является конкурентоспособность предприятия ООО «ДЮНА», а предметом – методы ее совершенствования в условиях современной экономической системы Российской Федерации.

Целью написания магистерской диссертации является – ознакомление с производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, изучение путей повышения конкурентоспособности ООО «ДЮНА» и совершенствование методов ее оценки. В соответствии с поставленной целью существует ряд задач:

- изучить теоретические аспекты понятия конкурентоспособность;
- выявить основные пути совершенствования методов оценки конкурентоспособности предприятия;
- изучить теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия;
- определить значение маркетинговых исследований для оценки конкурентоспособности продукции;
- проанализировать методiku оценки конкурентоспособности предприятия;
- дать рекомендации по повышению конкурентоспособности продукции.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- 1) Сбор основных сведений об организации ООО «ДЮНА».
- 2) Анализ внутренней и внешней среды ООО «ДЮНА» с использованием предложенных методов.
- 3) Разработка предложений по совершенствованию методов оценки конкурентоспособности компании.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в совершенствовании теоретических и методических положений по оценке конкурентоспособности предприятия. Научной новизной обладают следующие результаты:

1. Уточнено содержание категории конкурентоспособности предприятия, касающееся учета особенностей ее оценки в процессе экономического поведения предприятия, действующего в рыночной сети;
2. Определены основные этапы процесса взаимодействия предприятия с субъектами рынка в ходе реализации и послепродажного обслуживания; выявлены факторы конкурентоспособности на каждом этапе и система показателей для их оценки;
3. Предложена классификация факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность торгового предприятия в рыночной сети и разработана система показателей для их оценки, что позволило разработать методический инструментарий оценки конкурентоспособности предприятия.

В первой главе магистерской диссертации подробно рассмотрено определение таких понятий как: конкурентоспособность организации и конкуренция в целом.

Во второй главе проведен анализ макро- и микро среды организации, определены сильные и слабые стороны, а также выявлены основные конкуренты ООО «ДЮНА».

По окончании конкурентного анализа организации ООО «ДЮНА» были выявлены проблемы, связанные с отсутствием отдела маркетинга в организации, и как следствие, отсутствием проведения грамотной



маркетинговой политики. В третьей главе разработана система мероприятий повышения конкурентоспособности организации.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в возможности применения разработанных автором теоретических и методических положений для оценки уровня конкурентоспособности торгового предприятия. В результате исследования автором предложена система показателей для оценки конкурентоспособности предприятия; разработаны методические рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности предприятия ООО «ДЮНА»; проведена оценка конкурентоспособности предприятия на основе предложенной методики.

Основные положения и результаты исследования данной диссертационной работы приняты к внедрению в ООО «ДЮНА», что доказывается «Справкой о внедрении» (Приложение Д). Результаты работы были представлены на планерке руководящего персонала в виде доклада и были утверждены всеобщим голосованием, что зафиксировано в протоколе планерки № 8 (Приложение Е). Предложения по совершенствованию конкурентоспособности организации были приняты во внимание директором организации и частично внедрены, что отражено в протоколе планерки. Исследования поддержаны директором организации ООО «ДЮНА» и изложены во внутренних отчетах.

# **1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия.**

## **1.1 Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория**

Конкурентоспособность предприятия представляет собой экономическую категорию, характеризующую способность организации осуществлять производство конкурентоспособной продукции, используя свой потенциал лучше, чем конкуренты. В данном случае особое значение имеет возможность организации оперативно и адекватно реагировать на изменения в покупательской среде, проявлять реакцию на вкусы и предпочтения покупателей [45, с. 25]. Вывод конкурентоспособного товара на рынок является исходным моментом в работе компании в области освоения рынка и закрепления на нем, после чего начинается длительный этап управления конкурентоспособностью и ее оценки, требующий максимальной систематизации и внимания.

Уровень конкурентоспособности предприятия является относительным понятием и может быть выявлен и оценен исключительно в процессе сравнения организаций, которые занимаются выпуском аналогичной продукции или оказывают соответствующие услуги на местном, региональном, национальном или мировом рынке. Это обуславливает тот факт, что одно и то же предприятие может быть конкурентоспособным на местном или национальном рынке и не являться таковым на региональном и мировом уровне.

Теория конкурентоспособности предприятия и его конкурентных преимуществ начала развиваться еще в XVIII веке в трудах таких ученых и экономистов как Адам Смит, Давид Рикардо, Эли Хекшер и Бертиль Олин. Тем не менее, современные динамично развивающиеся тенденции мировой экономики требуют пересмотра ортодоксальных взглядов на понятие конкуренции и конкурентоспособности [8, с. 105]. За последние десятилетия

наиболее значительный вклад в изучение вопроса конкурентоспособности предприятия внесли такие американские экономисты как Игорь Ансофф и Майкл Юджин Портер, проанализировавшие причины высокого уровня конкурентоспособности предприятий. После проведения соответствующего анализа, экономисты сделали вывод, что уровень конкурентоспособности предприятия в сильной степени зависит от условий и эффективности их использования в государстве, на территории которого функционирует предприятие. К вышеуказанным условиям относятся:

- необходимые факторы производства;
- развитый спрос, зрелость конкурентной среды;
- качество управления;
- рациональная государственная политика [28, с. 89].

Для определения экономической сущности конкурентоспособности предприятия следует рассматривать рынок, внутри которого оно действует, как единую экономическую систему, которая включает в себя функционально однородные объекты и внешнюю среду, формирующую требования данных объектов. Требования внешней среды и результаты деятельности объектов можно представить как некоторые показатели, которые имеют различные экономические смыслы. Следует отметить, что цель каждого из вышеуказанных объектов – достичь максимально возможных результатов функционирования, которые предъявляются потребителям.

Конкурентоспособность, как экономическая категория, характеризует специфическую область, которая включает в себя проектные, производственные, распределительные и потребительские аспекты результата экономической деятельности. Конкурентоспособность присуща всем структурным элементам экономической системы и проявляется в борьбе, результатом которой становится перераспределение рыночной доли в свою пользу [11 с. 203].

Проведение анализа многочисленных определений понятия «конкурентоспособность», которые известны и распространены в современной экономической науке, позволяет выделить определенный спектр аспектов, которые, безусловно, важны для вывода комплексной характеристики конкурентоспособности и определения ее места в системе экономических категорий. Данные показатели представлены на Рисунке 1:

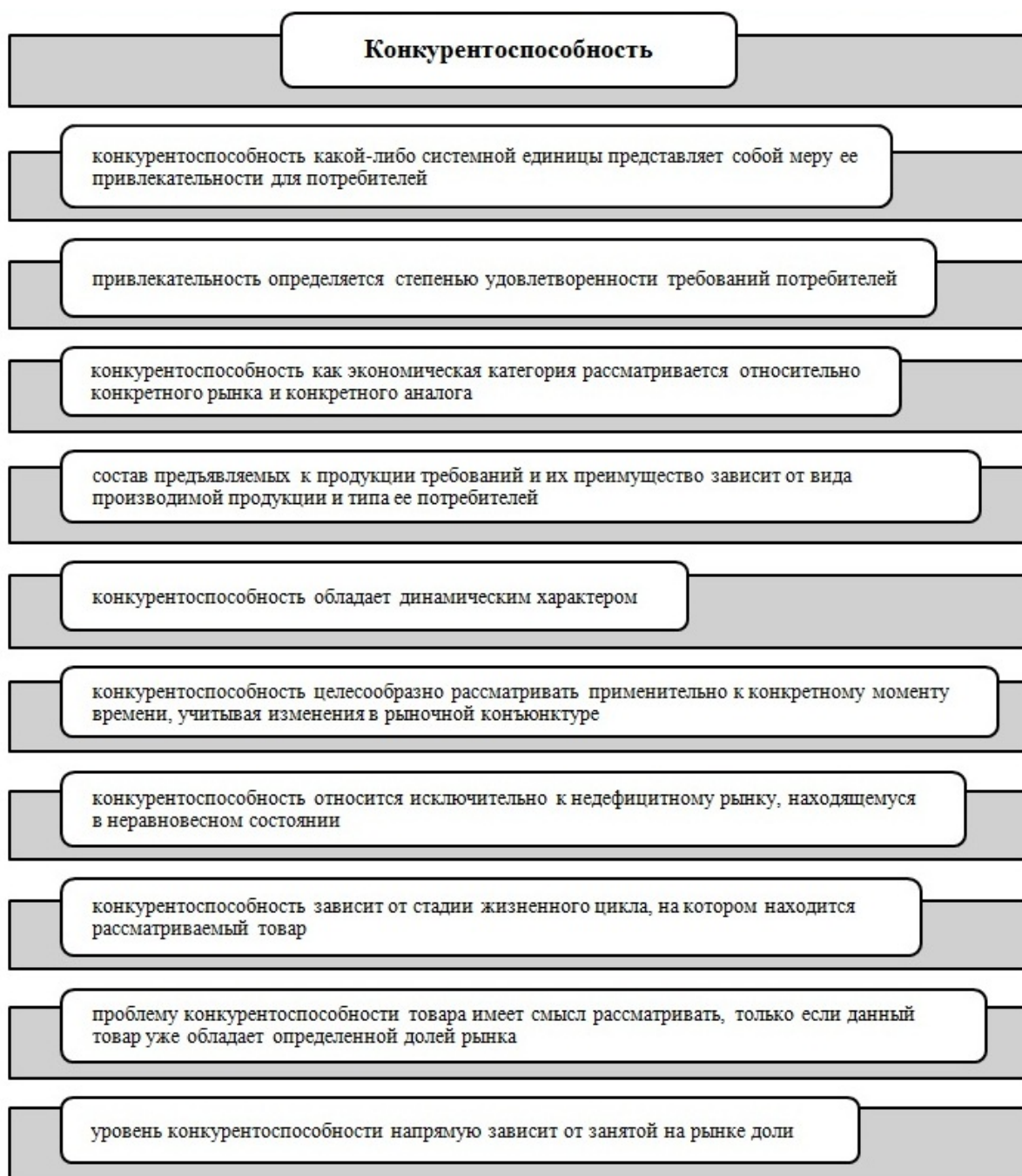


Рисунок 1 – Характеристика конкурентоспособности как экономической категории

Исходя из вышесказанного, американский профессор экономист Майкл Юджин Портер определял конкурентоспособность как свойство объекта, который обладает определенной долей рынка, характеризующее степень его соответствия технико-функциональным, экономическим, организационным и другим характеристикам. Доля рынка, принадлежащая данному объекту, определяется уровнем требований потребителя, препятствующим перераспределению данного рынка в пользу других объектов [19, с. 89].

Таким образом, исходя из вышеперечисленных определений и характеристик конкурентоспособности как экономической категории, справедливо утверждать, что:

1. Полностью конкурентоспособной можно считать только продукцию, обладающую на конкретном рынке различными показателями, которые не уступают конкурентным.

2. Основа для оценки конкурентоспособности – комплексное исследование рынка, позволяющее правильно определить в нем место исследуемого предприятия.

3. Потребитель всегда делает выбор в пользу того объекта, который удовлетворяет его потребности в наибольшей степени, учитывая при этом величину материальных затрат.

4. Рыночная доля объекта зависит от занимаемой им доли в предыдущий период и потенциала конкурентоспособности в настоящий момент: высокий уровень потенциала может нарушить равновесие, установленное на рынке, или изменить течение переходных процессов перераспределения, а низкий уровень потенциала, в свою очередь, не может оказывать должное влияние на рыночные процессы.

Таким образом, конкурентоспособность представляет собой важную экономическую и рыночную категорию, которая отражает одно из важнейших рыночных свойств – наличие конкуренции. Если качественные характеристики рыночной единицы остаются неизменными, ее конкурентоспособность может изменяться в достаточно широком спектре,

реагируя на разнообразные факторы, которые определяются конкурентной рыночной средой.

Проблема конкурентоспособности – комплексная, и требует всестороннего изучения. Для правильного определения сущности конкурентоспособности, возможности и оправданности замены свойства конкурентоспособности свойствами качества и эффективности, представления конкурентоспособности как самостоятельной категории, следует оценивать и анализировать конкурентоспособность на различных уровнях:

- на локальном уровне – конкретном предприятии;
- на отраслевом уровне;
- на региональном уровне – в конкретном субъекте федерации;
- на уровне национальной экономики в целом.

Для обоснования понятия конкурентоспособности предприятия следует рассмотреть термин конкуренция. Конкуренция является соперничеством, соревнованием людей, групп, организаций по достижению сходных целей, лучших результатов в определенной сфере общества [31, с. 72]. В процессе любой конкуренции происходит столкновение интересов: политических, экономических, научных и так далее.

Важную роль в развитии конкуренции в современной рыночной среде играет уровень развития законодательной базы в области соответствующих вопросов. Так, статья 8 Конституции РФ гласит: «В Российской Федерации гарантируются единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности» [1, с. 21], что подчеркивает неоспоримую важность наличия конкуренции в современной рыночной среде.

Гражданский кодекс РФ также не допускает ограничения конкуренции и гарантирует ее свободу, определяет основные понятия субъектов рыночной деятельности, регламентирует их деятельность в рамках осуществления своей финансовой деятельности.

Согласно действующему законодательству Российской Федерации, конкуренция определяется как «...соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке», Федеральным законом от 26 июля 2006 г. №135-ФЗ «О защите конкуренции» [3, СПС КонсультантПлюс].

Федеральный закон от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» обязывает субъектов рыночной деятельности оказывать поддержку развитию конкуренции, а также занимается вопросами конкуренции и развития малого и среднего предпринимательства.

Именно вышеперечисленные правовые аспекты конкуренции позволяют говорить о конкурентоспособности предприятий, так как среди множества экономических, организационных, технологических и социальных проблем, оказывающих влияние на деятельность предприятий, развитая законодательная база и поддержка предпринимательства со стороны государства оказывают решающее влияние на перспективы его развития [13, с. 98].

Наличие свободной конкуренции – необходимое условие определения конкурентоспособности предприятия. Конкуренция осуществляется в рыночной среде – условном месте купли-продажи конкретных товаров, заключения торговых сделок, осуществляющихся в определенных по интенсивности условиях конкуренции с соблюдением этических и правовых норм и правил.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия является относительной характеристикой, выражающей степень отличия предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей потребителей. Высокий уровень конкурентоспособности предприятий обусловлен удовлетворенностью и готовностью потребителя повторно приобретать

продукцию, выпускаемую предприятием, а также отсутствием у потребителей претензий к предприятию.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой многогранное понятие, включающее качественные и ценовые параметры промышленной продукции и зависящее от уровня развитости менеджмента, системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Более того, конкурентоспособность предприятия находится под воздействием конъюнктуры, складывающейся на рынке, степени конкуренции, испытываемой предприятием со стороны других субъектов рынка, технической оснащенности, степени внедрения инноваций, мотивации и квалификации персонала, финансовой устойчивости.

Основой формирования конкурентоспособности предприятий является система его конкурентных преимуществ. Факторы конкурентного преимущества предприятия можно подразделить на внешние (проявление которых мало зависит от предприятия), и внутренние (определяемые руководством предприятия). [47, с. 70]. Типовыми конкурентными преимуществами организаций являются структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные, эффективности предприятия.

Учитывая все многообразие трактовок понятия «конкурентоспособность предприятия» можно выделить ряд его характерных особенностей:

- конкурентоспособность предприятия дает характеристику величине и эффективности использования его ресурсного потенциала;
- конкурентоспособность предприятия развивается динамично, в зависимости от внешних и внутренних факторов среды предприятия;
- конкурентоспособность предприятия является относительным показателем, а базой, по которой производится сравнение, являются аналогичные показатели конкурентов или организаций, взятых за эталон;



- конкурентоспособность предприятия напрямую взаимосвязана с конкурентоспособностью продукции, выпускаемой исследуемым предприятием;

- конкурентоспособность является свойством объекта, которое характеризуется степенью удовлетворения им конкретной потребности в сравнении с аналогичными объектами, которые представлены на рынке;

- конкурентоспособность предприятия является его способностью выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными предприятиями в рамках соответствующего рынка;

- конкурентоспособность предприятия обозначает уровень развития предприятия по сравнению с уровнем развития конкурентов в степени удовлетворенности потребителей их товарами и услугами;

- конкурентоспособность предприятия характеризует его инвестиционную привлекательность;

- конкурентоспособность предприятия находится под влиянием экологической и социальной среды [38, с. 108].

Более того, зачастую конкурентоспособность предприятия соотносят со способностью предприятия производить конкурентоспособную продукцию. В данном контексте под конкурентоспособностью предприятия понимается его способность пользоваться своими сильными сторонами и концентрировать свои усилия в тех областях производства товаров или услуг, где оно обладает возможностью получить лидирующую позицию, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Тем не менее, с учетом того, что на современном этапе развития социально-экономических отношений предприятие имеет возможность производить различные виды продукции и одновременно работать на различных товарных (отраслевых) рынках в рамках стратегии диверсификации, уровень конкурентоспособности предприятий и уровень конкурентоспособности продукции, которая производится ими, зачастую не совпадают. Таким образом, наличия одного или нескольких видов

конкурентоспособной продукции в номенклатуре предприятия недостаточно для обеспечения его полной конкурентоспособности.

Обеспечение высокого уровня конкурентоспособности предприятия предполагает наличие определенных организационных уровней, представленных в Таблице 1:

Таблица 1 – Уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия

Уровень	Характеристика уровня
Оперативный	На данном уровне обеспечивается конкурентоспособность продукции; Критерий конкурентоспособности – показатель конкурентоспособности продукции
Тактический	Данный уровень характеризуется общим состоянием предприятия; Критерий конкурентоспособности – комплексный показатель состояния предприятия
Стратегический	Данный уровень обеспечивает инвестиционную привлекательность предприятия; Критерий конкурентоспособности – рост стоимости предприятия

В широком смысле конкурентоспособность предприятия рассматривается как способность достижения собственной цели в условиях противодействия конкурентам. Цель, в данном случае, носит временный характер, что позволяет определить конкурентоспособность предприятия его способностью вести, согласно поставленной цели, успешную деятельность в условиях жесткой конкурентной борьбы на протяжении определенного периода времени [38, с. 37].

Особая роль в процессе повышения конкурентоспособности предприятия отводится стратегическому подходу в управлении его конкурентоспособностью. На практике выделяется четыре основных типа стратегий:

- виолентная (силовая) стратегия;
- пациентная (нишевая) стратегия;
- коммутантная (соединяющая) стратегия;
- эксплерентная (пионерская) стратегия.

Более того, для достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятия, оно должно обладать рядом внутренних конкурентных преимуществ, таких как: конкурентоспособность продукции, стабильное финансовое положение, эффективный маркетинг, рентабельные продажи, хороший имидж (марочный капитал), а также эффективная система менеджмента на предприятии.

В целом, для достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятия необходимо регулярно производить ряд мер, таких как:

1. Обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка – то есть поддержание соответствующего уровня качественных и ценовых свойств продукции, обеспечивающих превосходство данной продукции над продукцией конкурентов, без ущерба для предприятия;

2. Поднятие потенциала конкурентоспособности предприятия и его подразделений до уровня мировых производителей в данном сегменте рынка, что характеризует возможность успешной работы предприятия в будущем.

Тем не менее, вместе с постоянным дополнением и более широким раскрытием понятия конкурентоспособность предприятия происходит модернизация и совершенствование путей ее повышения и оценки.

## **1.2 Методы и показатели оценки конкурентоспособности предприятия**

Разные авторы предлагают множество методов оценки конкурентоспособности предприятий. Анализируя работы Р.А. Фатхудинова, можно выделить следующие этапы оценки конкурентоспособности фирмы [43]

- 1) оценка конкурентоспособности с точки зрения сравнительных преимуществ – суть этого метода состоит в том, что создание и реализация продукции предпочтительнее, когда затраты на производство ниже, чем у конкурентов. Главный критерий, применяемый в этом методе, – это низкие

издержки. Достоинством метода является легкость оценки степени конкурентоспособности и отсутствие больших затрат при осуществлении сравнения;

2) оценка с точки зрения теории равновесия – в основании данного метода рассматривается позиция, при которой фактор производства учитывается с идентичной и одновременно наивысшей производительностью. Вместе с тем у предприятия отсутствует дополнительная прибыль, вызванная действием одного из факторов производства и у организации нет заинтересованности для улучшения применения того или иного фактора. Основной мерой оценки является присутствие тех факторов производства, которые не используются в полном объеме. Безусловным достоинством указанного метода является возможность измерения собственных запасов.

3) оценка с точки зрения концепции эффективности конкуренции – выделяется два подхода при использовании этого метода:

- структурный, суть которого заключается в организации эффективного, крупномасштабного производства и деятельности фирмы. Основной мерой конкурентоспособности при использовании этого подхода является сосредоточение капитала и производства организации [27];

- функциональный – оценка уровня конкурентоспособности в соответствии с данным подходом выполняется на основе сравнения финансово-экономических коэффициентов деятельности.

4) оценка на основе уровня качества продукции – этот метод охватывает сопоставление ряда характеристик продукции, выражающих потребительские свойства. Мерой конкурентоспособности в данном случае является качество товара. Достоинство метода – учет потребительских желаний при обеспечении необходимого уровня конкурентоспособности. Исходя из того, что качество продукции оценивают назначенным набором показателей, оценка степени конкурентоспособности продукции основывается на использовании «параметрических» индексов,

характеризующих уровень удовлетворения ожидаемых потребностей в рассматриваемом товаре [9, с.42];

5) профиль требований – содержание метода основывается на том, что на основе шкалы экспертных оценок измеряется степень продвижения предприятия и устанавливается наиболее сильный конкурент. В виде основного критерия используется сравнение профилей. Главным преимуществом указанного метода является его наглядность [43];

6) профиль полярностей – в основании метода лежит выявление показателей, по которым предприятие отстает или опережает конкурентов, т. е. оценивание ее слабых и сильных сторон. В качестве критерия применяется сопоставление параметров отставания или опережения, то есть при этом методе происходит сопоставление негативных и позитивных параметров конкурентоспособности предприятий, особо влияющих на деятельность фирмы на определенном сегменте рынка;

7) метод с использованием матриц – при применении него выявленные параметры конкурентоспособность предприятия рассматриваются в динамике. Критерием оценки конкурентоспособности является сопоставление показателя конкурентоспособности с базовым табличным значением;

8) SWOT-анализ – указанный метод позволяет исследовать сильные и слабые области внутренней среды компании, возможные угрозы внешней среды и, в конечном итоге, на основе анализа подготовить действенные решения для развития предприятий, а также утвердить действия по устранению выявленных в ходе анализа недостатков. Данный метод оценки уровня конкурентоспособности легок в применении, так как не использует продолжительные расчеты и не требует особых материальных затрат.

9) создание «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» – суть метода состоит в оценке конкурентоспособности фирмы по восьми факторам [42]:

- качество, проявляющееся в соответствии продукции данного предприятия уровню товаров рыночных лидеров и определяемое с помощью опросов потребителей и сравнительных тестов;

- концепция продукции, на которой основывается деятельность предприятия;

- капитал – как собственный, так и заемный;

- цена продукции с возможной наценкой;

- торговля — с точки зрения средств деятельности и коммерческих методов;

- послепродажный сервис, обеспечивающий предприятию постоянную клиентуру;

- внешняя торговля компании, которая позволяет ей регулировать отношения с общественным мнением, властями, прессой и т.д.

После оценки возможностей организации по данным факторам строится «гипотетический многоугольник конкурентоспособности», отражающие особые преимущества одной компании в отличие от фирмы-конкурента и выявить тенденцию в заранее определенный промежуток времени (). Если подходить равноценно к оценке конкурентных возможностей организаций, то, наслаивая сделанные схемы друг на друга, можно заметить сильные и слабые области одного предприятия касательно к другому [33].

Необходимо отметить, что вышеуказанные методы оценки конкурентоспособности организаций однонаправлены, так как один метод исследует резервы в применении факторов производства, другой – качество продукции, следующий — стоимость данных факторов.

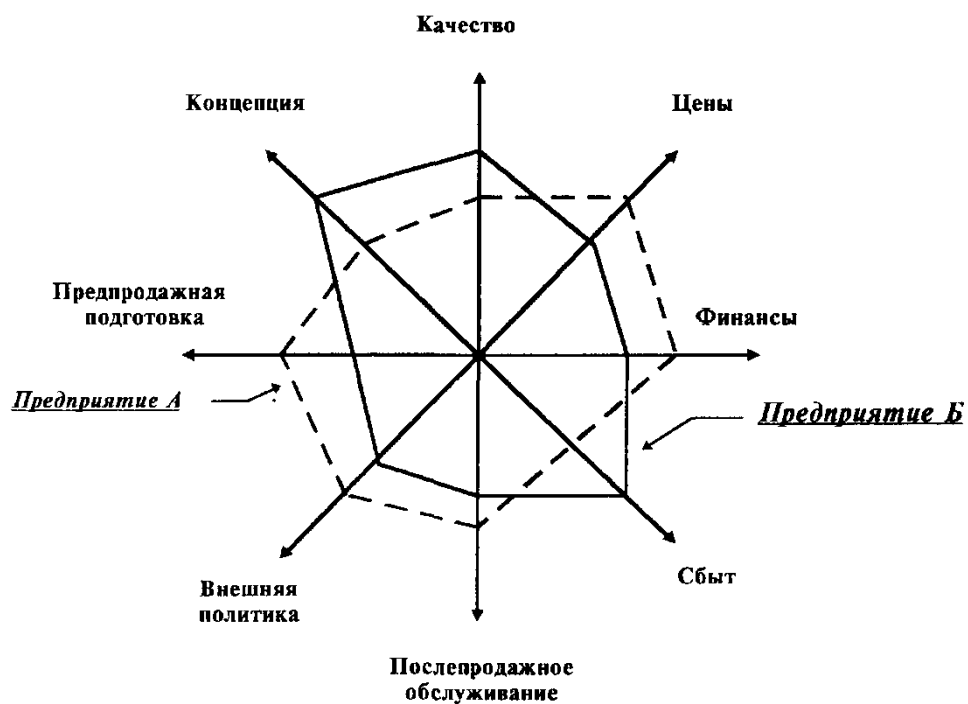


Рисунок 2 - Многоугольник конкурентоспособности продукции

Исходя из этого, конкурентоспособность предприятия необходимо оценивать по всем критериям комплексно. Главным преимуществом комплексного метода является его низкая затратность и рассмотрение одновременно различных факторов конкурентоспособности.

Анализируя основные параметры состояния организации и известные подходы к повышению и оценке ее конкурентоспособности, возможно определить основные положения теории обеспечения конкурентоспособности компаний, учитывая различную степень конкурентоспособности предприятия на фиксированный промежуток времени и его перспективу как на имеющемся участке рынка, так и на новых развивающихся сегментах потребительского рынка.

Однако, наиболее известными на сегодняшний день методами оценки конкурентоспособности предприятия остаются методы, которые можно условно разделить на две группы: качественные и количественные [5, с. 4]. Типология методов оценки конкурентоспособности представлена на рисунке 3.

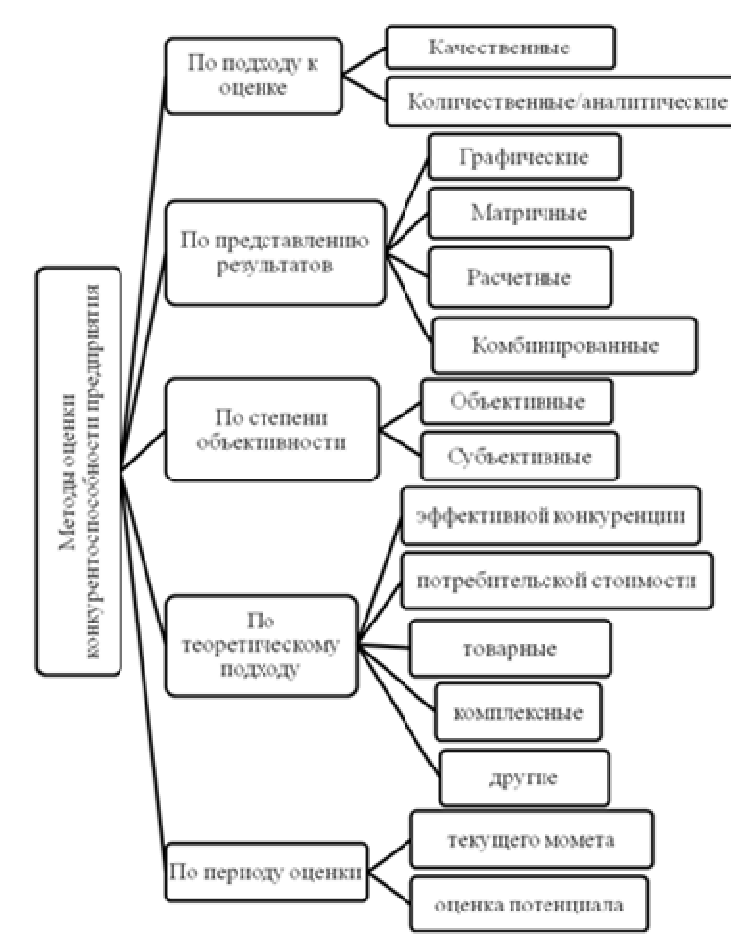


Рисунок 3 - Типология методов оценки конкурентоспособности предприятия

К качественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести объективные модели оценки конкурентных сил и ценностные цепочки (пятифакторная модель, «ромб», цепочка ценностей М.Портера), модели стратегического анализа (STEP-анализ, SWOT-анализ), а также субъективные матричные методы (матрица BCG, GE / McKinsey, ADL). Субъективность матричных методов обусловлена тем, что они хотя и дают наглядные результаты оценки, но отражают уровень конкурентоспособности объекта (предприятия) лишь в четко очерченных рамках отрасли. Кроме того, матричные модели, как правило, сильно упрощены.

К количественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести субъективные методы экспертных оценок, базирующихся на интуиции, видении, профессионализме эксперта (оценка конкурентной силы компании по методике А.А. Томпсона- мл. и А.Дж. Стрикленда III. и др.); а



также объективные расчетные и расчетно-графические методы (дифференциальные, комплексные и т.д.).

В отличие от качественных, количественные методы позволяют произвести обобщенную оценку конкурентоспособности. При этом количественные методы по виду показателя условно можно подразделить на методы с интегральным показателем и факторными показателями [5, с. 5].

Объективность последних объясняется тем, что для расчета уровня конкурентоспособности того или иного объекта используется перечень разнообразных оценочных критериев, на основе которых по фактическим данным производится расчет единичных, групповых, интегральных показателей конкурентоспособности [41].

Для оценки конкурентоспособности продукции можно использовать также аналитические и графические методы оценки.

К аналитическим методам можно отнести:

- модель Розенберга;
- расчет интегрального показателя конкурентоспособности;
- модель с идеальной точкой;
- оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж;
- методика Гребнева;

Графические методы оценки конкурентоспособности включают:

- матрица БКГ;
- модель «Привлекательность рынка – преимущества и конкуренции»;
- построение карт стратегических групп;
- матрица Портера;

Таким образом, можно сделать вывод о том, что не существует четкой классификации количественных методов оценки конкурентоспособности предприятия. Наиболее распространённым и эффективным методом является расчёт интегрального показателя конкурентоспособности предприятия, который позволяет сравнить предприятие с конкурентами, а также проследить динамику конкурентоспособности. Существует множество

способов расчёта интегрального показателя, которые отличаются друг от друга анализируемыми факторами конкурентоспособности, а также математическим выражением интегрального показателя. Разнообразие методов объясняется тем, что не существует единого подхода к оценке конкурентоспособности предприятия: все методы имеют как преимущества, так и недостатки.

### **1.3 Факторы повышения конкурентоспособности предприятия**

Чтобы оценить конкурентоспособность товара, необходимо решить широкий круг вопросов и, прежде всего, получить объективную информацию о тех рынках, где уже реализуется или предлагается сбывать товар, о его конкурентах. Анализ рынков уделяется основное внимание. Особенно это относится к оценке тех потребностей, которые предполагаемый товар не удовлетворяет, к выявлению отрицательных и положительных свойств этого товара, которые отмечают потребители. В заключении решается вопрос, соответствует ли в данный момент производимая продукция по техническому уровню и качеству требованиям конечных потребителей, и оценивается конкурентоспособность его в результате комплексного исследования рынка [12, с. 18] .

Исходя из оценки существующей и перспективной конкурентоспособности товара, принимается решение о дальнейшей производственно-сбытовой политике:

- Продолжать ли производство данного товара и его сбыт;
- Провести ли модернизацию для превращения товара в товар рыночной новизны;
- Снять ли его с производства и приступить к выпуску нового товара;
- Приступить ли к поиску нового рынка сбыта с учетом достаточности финансовых и материальных ресурсов, наличия товаре проводящей и сбытовой сети, возможностей обеспечения сервиса проданного товара.

Ключевым моментом в завоевании позиций на рынке относительно многочисленных конкурентов является своевременное обновление производимых товаров, подготовка и организация производства новых видов продукции. В современном мире создание и производство новых товаров имеют решающее значение для процветания предприятия. Согласно статистическим данным после освоения новой продукции, которая составляет основу производства, темп роста ее реализации примерно вдвое выше, чем у конкурентов. Выпуская новую продукцию и расширяя ассортимент предлагаемых товаров, фирмы стремятся снизить зависимость от одного товара, который может в любое время с учетом непредсказуемых изменений рынка привести к банкротству. Известно, что сегодня многие предприятия и фирмы в нашей стране приступают к серьезной реструктуризации производства и наряду с обновлением профильной продукции налаживают выпуск товаров народного потребления.

При выборе путей повышения конкурентоспособности товара нередко бывает очень своевременным решение не о запуске нового, не о снятии с производства морально устаревшего, а о модификации товара. Решение о модификации товара принимается в целях удовлетворения особых требований покупателей для получения большей прибыли.

В решении задач повышения конкурентоспособности продукции с каждым годом все возрастающее значение приобретает проблема выбора, и освоения новых рынков сбыта. В связи с этим на любом предприятии очень важны аналитико-поисковые усилия в этой области. Новые рынки сбыта решающим образом могут изменить конкурентоспособность товара и рентабельность сбытовой деятельности. Понятно, что, внедряя товар на новый рынок, можно продлить жизненный цикл товара. Сезонные колебания в спросе могут способствовать успешной реализации одного и того же товара в различных точках планеты. А увеличение объема продаж на новых рынках позволит снизить издержки производства на единицу продукции, прежде всего за счет использования дешевой рабочей силы, достаточно низких

уровней налогов и таможенных пошлин и ряда других факторов на новых рынках сбыта. В связи с этим очень важно для дальнейшего развития конкурентоспособности товара (прежде чем перейти к новому, его модификации, снятию с производства) попытаться выйти с ним на новый рынок сбыта, так как на внутреннем его конкурентоспособность резко упала. Но при этом надо точно знать степень обеспеченности новых рынков высококвалифицированными работниками ремонтных и обслуживающих организаций, так как в противном случае покупатели могут потребовать повышения надежности и упрощения конструкции реализуемой продукции.

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие пути повышения конкурентоспособности решения:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;
- изменение технологии изготовления продукции, методов
- испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки, монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, цен на запасные части;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиций в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;
- изменение системы стимулирования поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

Стратегия повышения качества товара является важнейшей составной частью стратегии фирмы. Объектами прогнозирования являются показатели качества товара, уступающие аналогичным показателям товаров конкурентов.

## **2. Анализ конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Дюна»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика**

Общество с ограниченной ответственностью «Дюна» занимается розничной продажей товаров. Создано в июне 2004 года. ООО «Дюна» является хозяйственным обществом и действует на основании Устава и законодательства РФ.

Предприятие учреждено одним учредителем – физическим лицом.

Юридический адрес: 655750, республика Хакасия, г. Абаза, ул. Лазо 2.

ООО «ДЮНА» создано для осуществления производственной, хозяйственной и коммерческой деятельности, выполнения работ и осуществления услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения его учредителями максимальной прибыли на вложенный капитал путем осуществления различных видов деятельности, не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации.

Общество создано в целях развития рыночных отношений и предпринимательства, удовлетворения общественных и личных потребностей, а также для получения прибыли.

ООО «Дюна» осуществляет деятельность по оптовой и розничной торговле товарами продовольственной группы.

Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом, имеет расчетный счет в учреждении банка, самостоятельный баланс и собственное имущество.

Общество самостоятельно осуществляет свою деятельность, исходя из реального потребительского спроса организаций и учреждений. Планы деятельности разрабатываются обществом самостоятельно и утверждаются общим собранием участников. Все работы в обществе выполняются участниками, штатными работниками, а также лицами, принимаемыми по трудовым договорам.

ООО «Дюна» имеет 4 точки продаж в черте города Абаза, которые находятся недалеко от центра города. Ассортимент продукции на каждой отдельной точке представляет собой:

1 торговая точка «Дюна 1» (г. Абаза ул. Лазо д.2)

- верхняя одежда
- обувь
- сумки
- канцелярские товары

2 торговая точка «Дюна 2» (г. Абаза ул. Ленина д.26)

- бытовая химии
- электротовары

3 торговая точка «Дюна 3» (г. Абаза ул. Набережная д.4Б)

- посуда
- товары для дома

4 торговая точка «Дюна 4» (г. Абаза ул. Пролетарская д.18)

- стройматериалы

Все торговые точки ООО «Дюна» объединены общей стратегией развития и управляются из одного центра. Связывает их и единая дисконтная система. Персональная дисконтная карта ООО «Дюна» дает право на скидку.

По данным, которые предоставило предприятие, на 24.07.2014 в первой торговой точке имелось запасов на сумму 8 200 000 рублей.

Годовой календарный рабочий график разрабатывается и утверждается Директором.

Режим работы: с 10-00 до 19-00 в будние дни и с 10-00 до 18-00 в выходные дни.

Управление предприятием осуществляется директором на основе единоначалия. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

Сбытовая деятельность, так же, является основной для предприятия, практически все работники (за исключением главного бухгалтера) имеют отношение к системе сбыта продукции.

Директор определяет объем, ритмичность и структуру закупок, выбирает поставщиков и потребителей, занимается ценообразованием, утверждает планы развития предприятия. В этом ему помогают главный бухгалтер и старший продавец магазина. Вообще эти должности – самые ответственные и важные в работе данного предприятия. Директор определяет общее направление деятельности предприятия, изучает рыночную конъюнктуру, занимается связями с общественностью и рекламной деятельностью. От его способностей и умений зависит финансовое состояние предприятия и благосостояние работников.

В компании ООО «ДЮНА», руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью коллектива осуществляется в форме руководства.

Стиль управления — представляет собой манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая, влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

Побеседовав с руководителем ООО «Дюна», Сидоровым А.Н., и его подчиненными, можно сделать вывод, что стиль управления в данной компании - демократический.

Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Производственная структура организации может быть определена как определенным образом упорядоченное взаимодействие основных и

вспомогательных подразделений организации, направленное на достижение организационных целей.

Реальное состояние производственной структуры организации определяется, прежде всего, ее производственным профилем, размером и особенностями основных и вспомогательных технологических процессов.

На рисунке 4 представлена организационная структура управления ООО «Дюна».

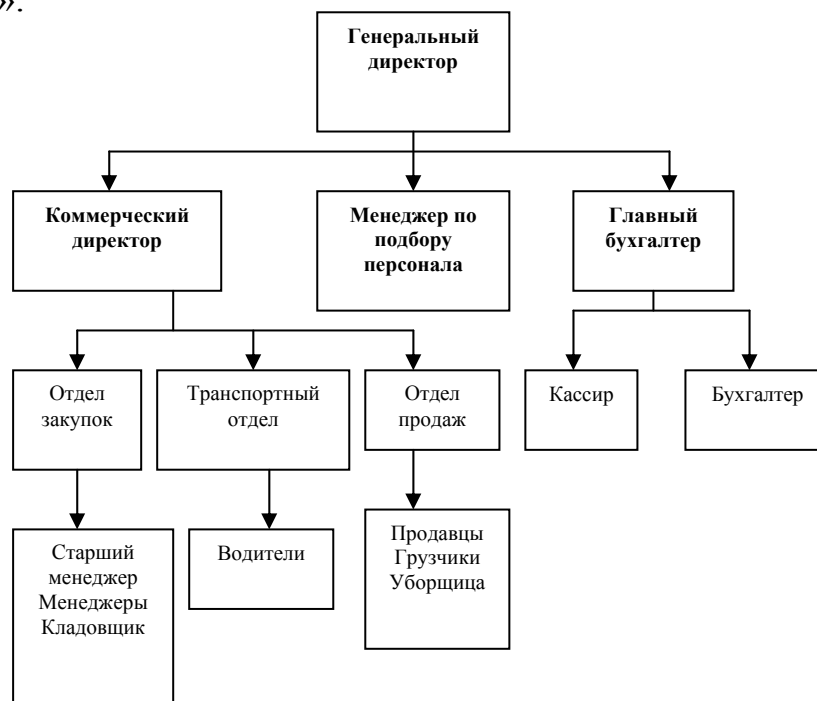


Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «Дюна»

Данная организационная структура, является линейно-функциональной. В такой структуре все функции управления сосредоточены у руководителя предприятия, прямое подчинение персонала руководителю. У линейно-функциональной структуры есть некоторые преимущества:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- согласованность действий исполнителей;
- простота организационных форм и четкость взаимосвязей.

Существуют, так же, определенные недостатки:



– отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;

– малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ предприятия, и могут быть устранены.

В условиях постоянных изменений в сфере бизнеса, особенно в секторе розничной торговли, каждая торговая сеть нуждается в разработке и реализации стратегии. В общем виде стратегия розничной сети представляет собой комплекс последовательных действий, которыми руководствуется организация в своей деятельности.

Важным элементом процесса стратегического управления является определение миссии и целей розничной торговой сети. В миссии должны быть учтены интересы людей, которые оказывают влияние на функционирование розничной сети: собственники розничной организации, персонал предприятия, деловые партнеры, органы власти, поставщики, покупатели и др. Для деятельности розничной торговой сети сформулированная миссия дает краткое описание и отражение имиджа компании внешним пользователям, благоприятствует созданию корпоративного настроения на предприятии, предоставляет возможность для максимально эффективного управления компанией.

Таким образом, миссия компании ООО «ДЮНА» – обеспечить распространение и доступность качественной продукции, необходимой, для повседневной жизни.

Фирма занимается следующими видами деятельности:

- 1) Закупка товара на оптовых базах города Москвы, Китая и Турции;
- 2) Розничная продажа товара потребителям города Абазы и республики Хакасия;
- 3) Оказание консультативной помощи клиентам магазина «Дюна».

При этом предприятие ставит перед собой цели:

- 1) Расширение ассортимента
- 2) Увеличение объема продаж до 14000000 рублей к концу 2017 года.

Для достижения поставленных целей, организации нужно решить следующие задачи:

- 1) Реклама товаров;
- 2) Выход на новые рынки и сегменты рынки;
- 3) Привлечение большего числа клиентов;
- 4) Расширение ассортиментной линейки товаров.

При грамотном решении поставленных задач, будут достигнуты все поставленные цели.

Финансовое состояние организации, его устойчивость и стабильность зависят от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если поставленные задачи в перечисленных видах деятельности успешно реализуются, это положительно влияет на финансовое состояние организации. И, наоборот, вследствие спада производства и реализации продукции происходит, как правило, уменьшение объема выручки к сумме прибыли и как результат – ухудшение финансового состояния организации. Таким образом, устойчивое финансовое состояние является результатом грамотного и рационального управления всем комплексом факторов, определяющих результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

Динамика показателей ООО «ДЮНА» представлена на рисунке 5.

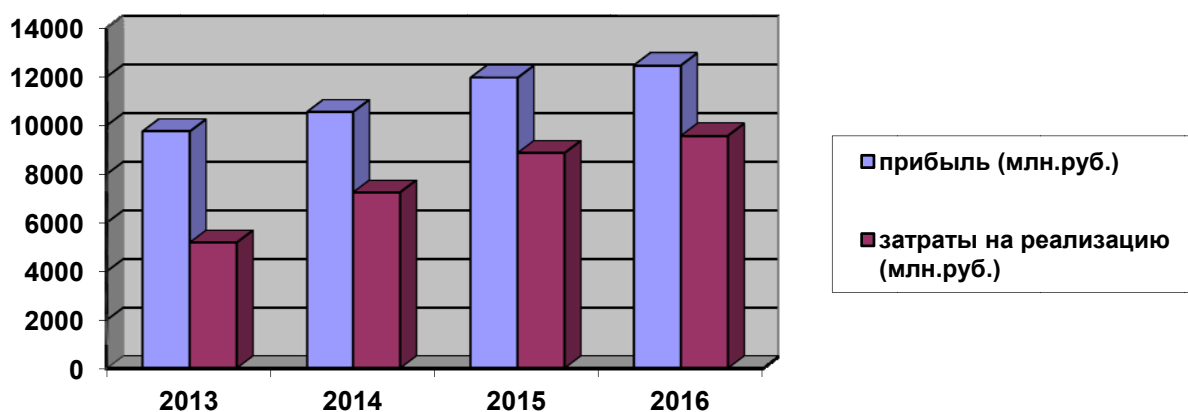


Рисунок 5 – Финансово-экономические показатели за 2013-2016гг.

Анализируя рисунок 5 – можно сделать вывод, что прибыль компании, как и затраты на реализацию растут с каждым годом. Это связано в первую очередь с увеличением товарооборота и повышением цен.

Таблица 2 – Финансово-экономические показатели за 2013-2016гг.

	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
Прибыль (млн.руб.)	9735	10541	11943	12456
Затраты (млн.руб.)	5167	7234	8852	9563

На основании рисунка 5 и таблицы 2 можно сделать вывод, что предприятие в 2016 году значительно улучшила свою финансово-хозяйственную деятельность.

Показатели финансово – экономической деятельности характеризуют работу Общества как удовлетворительную, о чем говорит не превышение расходов Общества над выручкой и получение положительного финансового результата, рост производительности труда к предыдущему периоду.

## 2.2 анализ макро- и микросреды предприятия

Микросреда – совокупность элементов, имеющих отношение к фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры: поставщиков, клиентов, конкурентов, и контактные аудитории.

Элементы внутренней среды относятся большей частью к числу контролируемых руководством предприятия и его сотрудниками. Для обеспечения наибольшего соответствия потребительских свойств товара нуждам и потребностям людей можно применить трехуровневую модель анализа товара, предложенную Ф.Котлером, представленную на рисунке 3.

Согласно данной концепции, три ключевые единицы образуют три контролируемых звена: 1) фирма-потребитель; 2) фирма-персонал; и 3) персонал-потребитель.



Рисунок 6 – Модель трехуровневого анализа Ф.Котлера.

Сущность товара (товар по замыслу) – первый уровень модели. Ядром товара, как показано на рисунке 6, является его сущность, выражающаяся через нужды и потребности людей, для удовлетворения которых он и

предназначен. Любой товар – это заключенная в упаковку услуга для решения какой-либо проблемы.

Товар в реальном исполнении – второй уровень модели. Характеристиками товаров этого уровня выступают уровень качества, набор свойств, внешнее оформление, торговая марка, упаковка.

Товар с дополнением – третий уровень товара. Этот уровень включает в себя послепродажное обслуживание, наличие гарантий, доставку и другие дополнительные услуги, которые способствуют удобству использования товара, сохранению его потребительских свойств. В магазине «Дюна 1» дополнительной услугой является, гарантия замены товара, при наличии производственного брака.

Анализ внешней среды помогает сделать выводы об условиях деятельности организации.

Опираясь на анализ глубинных процессов, можно предсказать многое из того, что остается скрытым от глаз, сложности видимых условий, и что может обнаружить себя внезапным ударом по интересам предприятия как стратегическая неожиданность.

Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить надвигающиеся угрозы в любые выгодные возможности.

Анализ и оценка факторов внешней среды дает возможность:

а) понимать, что представляет собой внешняя среда, какие конкретные факторы она включает, какое их содержание и характеристики;

б) определять требования и ожидания внешней среды, которые необходимо учитывать в деятельности организации, для ее эффективной деятельности;

в) оценивать степень и характер влияния факторов внешней среды на деятельность организации;

г) объективно определять возможности, которыми обладает организация для удовлетворения требований и ожиданий внешней среды, а также угрозы, которые несет внешняя среда, если организация будет игнорировать эти требования;

д) своевременно адаптировать деятельность организации к влиянию внешней среды, к ее требованиям и ожиданиям.

Основное назначение анализа внешней среды организации – выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть в будущем с тем, чтобы правильно определить стратегию и тактику жизнедеятельности организации.

Одним из способов оценки конкурентоспособности являются рейтинговые оценки или ранжирование. Это и официальные рейтинги общественных организаций и центров маркетинговых исследований, а также международные и мировые рейтинги, размещенные в интернете. Кроме того, каждая компания может самостоятельно проводить оценку своей конкурентоспособности, оценивая свое положение на рынке используя модель маркетингового комплекса «7Р».

Рассмотрим комплекс маркетинга исследуемой компании (таблица 3).

Таблица 3 – Комплекс маркетинга ООО «ДЮНА»

Комплекс маркетинга ООО «ДЮНА»				
Элементы	Характеристики			
Товар, услуга	Стратегия услуги	Консультационные услуги		
Цена	Ценовая стратегия	Позиционирование «цена-качество»	Скидки	Расчет цены
Методы продвижения	Реклама	Связи с общественностью	Фирменный стиль	Сотрудничество
Каналы распределения	СМС рассылка			
Люди	Квалифицированный персонал			
Материальные свидетельства	Мебель и оборудование	Здания	Дизайн и интерьер	Компьютерная техника
Процесс	Оформление кредитов			

Данная модель маркетингового комплекса «7Р» позволяет проводить более точный анализ составных частей маркетингового комплекса для образовательных услуг.

Семь элементов комплекса маркетинга являются основой для принятия маркетинговых решений. Руководство должно управлять элементами таким образом, чтобы добиться более высокого, чем у конкурентов, уровня удовлетворения потребностей или превзойти их ожидания. Иначе говоря, маркетинговые решения определяют основные аспекты реализации концепции маркетинга.

Кроме модели маркетингового комплекса «7Р» также рассмотрим еще несколько способов анализа конкурентного состояния, ООО «ДЮНА».

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности образовательного учреждения, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей. SWOT-анализ не дает ясных и четко сформулированных рекомендаций и конкретных ответов. Он лишь помогает наглядно представить основные факторы, а также оценить ожидание тех или иных событий.

Все годы компания ООО «ДЮНА» динамично развивается. Для полноценного и всестороннего развития компании необходим качественный анализ сильных и слабых сторон потенциала.

SWOT-анализ ООО «ДЮНА» и является итоговой формой такого анализа (таблица 4).

Обоснованные решения могут приниматься только при условии, что компания достаточно хорошо знает своего целевого потребителя и понимает его потребности и запросы. Выбор целевых групп потребителей осуществляется в результате сегментирования рынка. Попытка принятия решения о выборе целевого рынка руководством фирмы необходимо понять, по каким критериям потребитель выбирает одно из конкурирующих предложений. Необходимо оценить компанию ООО «ДЮНА» с точки зрения

потребителей и попытаться понять, какими критериями выбора они руководствуются, принимая решение о приобретении товара.

Таблица 4 – SWOT-анализ ООО «ДЮНА»

ВНЕШНЯЯ СРЕДА	Преимущества «S» - STRENGTH	Недостатки «W» - WEAKNESS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внешний вид точки, заметность и привлекательность вывески</li> <li>Квалифицированность персонала</li> <li>- Высокая скорость обслуживания</li> <li>- Большой ассортимент продукции</li> <li>- Точки продаж расположены в центре города</li> <li>- хорошая репутация среди клиентов</li> <li>- Промо-акции для покупателей</li> <li>- Хорошее качество товара</li> <li>- Адекватные финансовые источники</li> <li>- Высокое искусство конкурентной борьбы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не полный ассортиментный ряд</li> <li>- Отсутствие четко выраженной стратегии</li> <li>- Слабая политика продвижения</li> <li>- Слабая рекламная компания</li> <li>- Отсутствие онлайн-магазина</li> </ul>
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	Возможности «O» - OPPORTUNITIES	Угрозы «T» - THREATS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение диапазона возможных товаров</li> <li>- Ослабление нестабильности и бизнеса</li> <li>- Рост объема покупки на 1 покупателя с помощью выгодных акций на дополняемые товары</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов</li> <li>- Агрессивный рост крупных сетей и появление интернет-магазинов с аналогичным и более дешевым ассортиментом</li> <li>- Снижение средств у покупателя</li> <li>- Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей</li> <li>- Ожесточение конкуренции</li> </ul>

После анализа возможностей и угроз внешней среды в сочетании с сильными и слабыми сторонами организации можно заключить, что в целом ситуация для организации достаточно благоприятна. С одной стороны нужно усилить слабости фирмы за счет возможностей, а с другой стороны не допустить использования возможностей конкурентами, так как неиспользованная возможность внешней среды становится угрозой, если ее использует конкурент. Также, необходимо разработать стратегию, которая предусматривала бы преодоление угроз внешней среды за счет сильных сторон организации, то есть для дальнейшей успешной деятельности фирмы нужно делать акцент на удобное месторасположение, известность и



доступные цены. Для того, чтобы компенсировать неблагоприятные воздействия внешней среды и для того, чтобы эти воздействия отразились в как можно меньшей степени на деятельности магазина.

Следующий вид анализа, используемый для анализа макросреды, это PEST-анализ.

PEST-анализ – это маркетинговый инструмент, суть которого состоит в выявлении и оценке влияния политических, экономических, социальных и технологических аспектов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. В результате PEST-анализа создается наглядное представление о факторах внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Руководство любого предприятия должно быть в курсе тех последних тенденций в области политики, экономики, социальной сферы и технического прогресса, которые непосредственно влияют на его деятельность.

Политические факторы внешней среды изучаются в первую очередь для того. Чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономических факторов внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием

Изучение социальных факторов внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ технологических факторов позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на

производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Чтобы оценить степень влияния и вероятность влияния различных факторов внешней среды на компанию составим таблицу PEST-анализа ООО «ДЮНА» (Приложение Г).

Результатом PEST-анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании в прогнозируемом периоде.

Анализируя таблицу PEST-анализа можно сделать вывод, что:

– изменение законодательства позволяет воспользоваться благоприятными возможностями для завоевания ниш на рынке, расширение сферы деятельности;

– смена политических партий оказывает небольшое положительное влияние. Этот фактор является возможностью укрепить позиции на рынке;

– экономическая нестабильность в стране является угрозой для компании;

STEEP-анализ – это расширение предыдущего анализа за счет включения в число факторов экологию. Данный вид маркетингового анализа актуален в последнее время, в связи с повышением внимания к вопросам экологии в обществе.

Для выявления ключевых факторов макроокружения используем STEEP-анализ и получим более полную картину внешних воздействий.

STEEP-анализ макроокружения компании представлен в таблице 5.

таблица 5 – STEEP-анализ влияния окружения на ООО «Дюна»

Обозначение	Фактор	Характеристика влияния	Степень влияния
1	2	3	4

Продолжение Таблицы 5

S	Социально-Демографический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост квалифицированных кадров;</li> <li>- сокращение численности трудоспособного населения;</li> <li>- стремление к здоровому образу жизни;</li> <li>- изменение в мировоззрении людей;</li> <li>- высокая степень коррумпированности в снабжении российских предприятий;</li> <li>- смещение приоритетов в сторону повышения ценности жизни и здоровья человека.</li> </ul>	Высокая
T	Технологический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование современных технологий;</li> <li>- повышение потребительских запросов к качеству продукции и оказываемых услуг;</li> <li>- стремление современных предприятий к высокому уровню культуры производства;</li> <li>- использование конкурентами аналогичных технологий продаж;</li> <li>- приведение законодательства в области охраны труда в соответствие современным международным требованиям.</li> </ul>	Низкая
E	Экономический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сравнительно невысокий уровень развития экономики в регионе;</li> <li>- улучшение финансового положения российских предприятий, но сохранение относительной нестабильности;</li> <li>- снижение реальных доходов населения;</li> <li>- повышение инфляции – рост цен на сырье и энергоносители.</li> </ul>	Высокая
E	Экологический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- смещение приоритетов в сторону повышения ценности жизни и здоровья человека;</li> <li>- обязательное сертифицирование продукции.</li> </ul>	Средняя
P	Политико-правовой	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабильность политического режима;</li> <li>- налоговая политика государства;</li> <li>- Государственная политика, направленная на повышение безопасности труда и охрану здоровья трудящихся;</li> <li>- Государственное влияние и регулирование конкуренции в отрасли.</li> </ul>	Высокая

Таким образом, можно сделать вывод, что ключевое влияние на предприятие оказывают: экономический, политический и социально-демографический факторы. Эти факторы являются, безусловно, основными в условиях рыночной экономики. Политико-правовой фактор важен для организации в целом (как сохранение стабильной политической ситуации). Социально-демографический фактор имеет высокое влияние на предприятие, т.к. экономика предприятия зависит от платежеспособного спроса населения, а также от наличия квалифицированного персонала. Экологический фактор в

последнее время имеет влияние на все отрасли народного хозяйства, так как присутствует обязательное сертифицирование всей продукции и постоянный контроль со стороны проверяющих органов.

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западные специалисты предлагают использовать специальную форму (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS). Данная форма представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предлагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия.

Таблица 6 – Оценка значимости STEP факторов с помощью методики EFAS

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
1	2	3	4	5
Возможности				
Экологические факторы				
Рост квалифицированных кадров	0,08	3	0,24	
Смещение приоритетов в сторону повышения ценности жизни и здоровья человека	0,06	2	0,12	
Технологические факторы				
Использование современных технологий	0,065	2	0,13	
Приведение законодательства в области охраны труда в соответствии современным международным требованиям	0,059	3	0,237	
Экономические факторы				
Улучшение финансового положения российских предприятий	0,08	4	0,32	
Политические факторы				
Стабильность законодательной базы	0,079	4	0,236	
Государственная политика, направленная на повышение безопасности труда и охрану здоровья трудящихся	0,054	1	0,054	

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
Угрозы				
Социальные факторы				
Сокращение численности трудоспособного населения	0,12	3	0,36	
Технологические факторы				
Использование конкурентами аналогичных технологий продаж	0,068	2	0,136	
Экономические факторы				
Сравнительно не высокий уровень развития экономики в регионе	0,09	5	0,45	
Рост цен на товары и энергоносители	0,07	5	0,35	
Снижение реальных доходов населения	0,1	5	0,5	
Политические факторы				
Взаимоотношения компании с органами местной власти	0,0285	3	0,0855	
Налоговая политика государства	0,0465	4	0,186	
Сумма весов	1		3,5345	

Из таблицы видно, что:

1) Наиболее значимые возможности для ООО «ДЮНА» представляют факторы: улучшение финансового положения российских предприятий; рост квалифицированного персонала и стабильность законодательной базы.

2) Наиболее значимые угрозы для ООО «ДЮНА» представляют факторы: сокращение численности трудоспособного населения и снижение реальных доходов населения.

Таким образом, внешнее макроокружение ООО «ДЮНА» достаточно благоприятно, количество возможностей превысило количество угроз. Для поддержания дальнейшей эффективной работы организации необходимо усилить отслеживание изменений во всех областях и особенно экономических факторов, которые представляют, как большие возможности,

так и угрозы для организации. Наиболее значимые угрозы необходимо детально проанализировать и выработать стратегию их компенсации.

### 2.3 Оценка конкурентоспособности предприятия

По результатам проведенных исследований были выявлены основные конкуренты по реализации одежды в г. Абаза, перечень которых представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Основные конкуренты магазина «Дюна 1»

Конкурент	Адрес (г. Абаза)
ТК «Престиж»	Ул. Лазо д.7
Магазин «У Ксюши»	Ул. Ленина д.6
Магазин «Милена»	Ул. Ленина д.2А
ТК «Саяны»	Ул. Ленина д.5

После выявления конкурентов, необходим их анализ, который поможет провести детальный анализ преимуществ и недостатков магазина «Дюна 1» по сравнению с тремя главными конкурентами. Это поможет понять, в чем заключается преимущество магазина «Дюна 1», которое можно будет подчеркнуть в рекламе, при продвижении товара и продажах. Кроме того, зная слабые стороны, можно найти способы их преодолеть.

Одним из ключевых видов маркетингового анализа является SNW-анализ.

SNW – это аббревиатура трех английских слов: S – сильная позиция (сторона); N – нейтральная позиция (сторона); W- слабая позиция (сторона). Методика SNW-анализа, в целом схожа с методикой SWOT-анализа, но в нее добавлен аспект «нулевой», нейтральной, компоненты. Как показала практика, при стратегическом анализе внутренней среды предприятия в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Таким образом, при SNW-

анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, то есть своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данное конкретное предприятие относительно всех своих конкурентов по всем – кроме одной – ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная), и только по одному фактору – в состоянии S (сильная) [50]. В таблице 8 приведены результаты SNW-анализа для ООО «ДЮНА».

Таблица 8 – SNW-анализ для ООО «ДЮНА»

№ п/п	Значимые параметры* в деятельности предприятия	Качественная оценка позиции		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	2	3	4	5
1	Обучение персонала		X	
2	Условия труда		X	
3	Мотивация и стимулирование персонала		X	
4	Текучесть кадров			X
5	Квалификация персонала	X		
6	Оценка качества работы персонала	X		
7	Социальный пакет		X	
8	Организация планирования			X
9	Уровень технической оснащенности		X	
10	Информационное обеспечение		X	
11	Качество продаваемой продукции	X		
12	Организация маркетинга на предприятии		X	
13	Производственные площади	X		
14	Организационная структура предприятия		X	
15	Состояние охраны труда	X		
16	Дилерская сеть	X		
17	Объемы производства		X	
18	Ассортимент продаваемой продукции	X		
19	Численность персонала	X		
20	Заработная плата		X	
21	Имидж (деловая репутация) предприятия	X		
22	Психологический климат в коллективе		X	
23	Финансовая устойчивость предприятия	X		
24	Территориальное расположение	X		
25	Ценовая политика		X	
26	Объемы продаж	X		
27	Зависимость от поставщиков		X	
28	Ориентация на потребителя	X		
29	Стратегия развития предприятия			X

\* Примечание: Набор параметров, как правило, является специфическим для каждого предприятия.

Форма таблицы для проведения SNW-анализа взята с сайта студопедия.орг [51].

Исходя из выше изложенного материала, мы можем сделать вывод, что, в настоящее время не существует общей комплексной оценки конкурентоспособности. Данную оценку можно провести, используя такие методы маркетингового анализа, как:

- SWOT-анализ;
- PEST-анализ;
- STEP-анализ;
- SNW-анализ;
- сравнительная оценка конкурентов по ряду параметров;
- карта стратегических групп;
- анализ конкурентных сил с помощью методики М.Портера;

Общее число методов маркетингового анализа значительно превышает, число представленных в работе, в связи с недостаточным объемом информации, предоставленным компанией ООО «ДЮНА».



### **3. Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ДЮНА»**

#### **3.1 Апробация мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия**

Для оценки конкурентных преимуществ ООО «ДЮНА» рекомендуется воспользоваться анкетой (Приложение А), которая требует минимальных затрат времени и денег и позволяет проводить исследования своими силами без привлечения сторонних организаций. Методика уже была использована для оценки конкурентоспособности и показала свою эффективность в других магазинах.

Методика оценки конкурентоспособности ООО «ДЮНА» включает следующие два этапа:

- 1) анкетный опрос покупателей;
- 2) определение степени удовлетворенности покупателей на основе обработки анкет;

По результатам проведения анкетирования, было опрошено 250 человек. Обобщенные результаты представлены в Приложении Б.

По итогам проведенного исследования видно, что основным конкурентом ООО «ДЮНА» является торговый комплекс «Престиж».

В торговом комплексе «Престиж» представлен большой ассортимент одежды, полная линейка размеров, большая степень охвата рынка. По большинству показателей ООО «ДЮНА» лишь на несколько единиц опережает торговый комплекс «Престиж». Суммированные баллы ООО «ДЮНА» выше, чем у ТК «Престиж» на 8 единиц, что позволяет предприятию оставаться конкурентоспособным на выбранном целевом рынке.

В магазинах «У Ксюши» и «Милена» представлена исключительно женская одежда, поэтому явными конкурентами данные магазины не

являются. На данный момент в ООО «ДЮНА» есть все необходимые факторы для достижения лидирующего положения на рынке.

В первую очередь это максимальный ассортиментный ряд, из всех перечисленных магазинов в ООО «ДЮНА» самая большая линейка размеров. Так же месторасположение ООО «ДЮНА» является наиболее удачным по сравнению с конкурентами.

Для выявления более точного конкурентного преимущества рассмотрим торговый комплекс «Престиж», как основного конкурента, используя модель 4P:

- в этом торговом центре также продается женская одежда: платья, юбки, джинсы, джемпера, блузки, куртки и пальто;
- помимо этого имеется отдел мужской одежды: брюки, футболки, пиджаки, джемпера, куртки;
- ценовой диапазон различен – есть вещи по ценам, близким к ценам компании ООО «Дюна», есть более дорогие;
- магазины торгового центра предоставляют скидки и регулярно проводят распродажные акции;
- торговый комплекс «Престиж» находится по адресу ул. Лазо д.7, то есть в центре города и непосредственной близости к ООО «ДЮНА».

Также анализ конкурентных сил можно провести, используя методику М.Портера. Для оценки уровня угрозы достаточно заполнить 5 таблиц данного примера. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции. Оценка параметров проводится по 3-х бальной шкале.

Таблица 9 – Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
		1	
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	1		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Приложение таблицы 9

2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров заменителей

Таблица 10 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
			1
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			2
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			1
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>6</b>		
4 балл	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 балла	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 балла	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Оценка угрозы входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров представлена в приложении В.

Таблица 11 – Оценка угроз потери потребителей

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1

Продолжение таблицы 11

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
	3		
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	9		
4 балл	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 балла	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 балла	Высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Таблица 12 – Оценка поставщиков ООО «ДЮНА» с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	4	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

Последним этапом анализа является обобщение результатов.

Таблица 13 – Обобщение результатов анализа 5 сил конкуренции М.Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальности предложения.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками. Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для постоянных клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

Еще одним методом определения конкурентного положения на рынке, является карта стратегических групп. Карта стратегических групп – инструмент, позволяющий отобразить различные конкурентные позиции

соперничающих в отрасли фирм. Так же карта стратегических групп позволяет выявить сильных и слабых конкурентов. Этот аналитический прием связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой фирмы в отдельности. Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым стилем конкурентных активностей и примерно одинаковыми позициями на рынке.

Анализ стратегических групп помогает лучше понять сущность конкурентной борьбы. Попытки конкурирующих фирм войти в новую стратегическую группу почти всегда приводят к возрастанию интенсивности конкуренции.

На рисунке 7 представлена карта стратегических групп компании ООО «Дюна». Она основана на двух векторах: ассортиментный выбор продукции и уровень цены/качества.

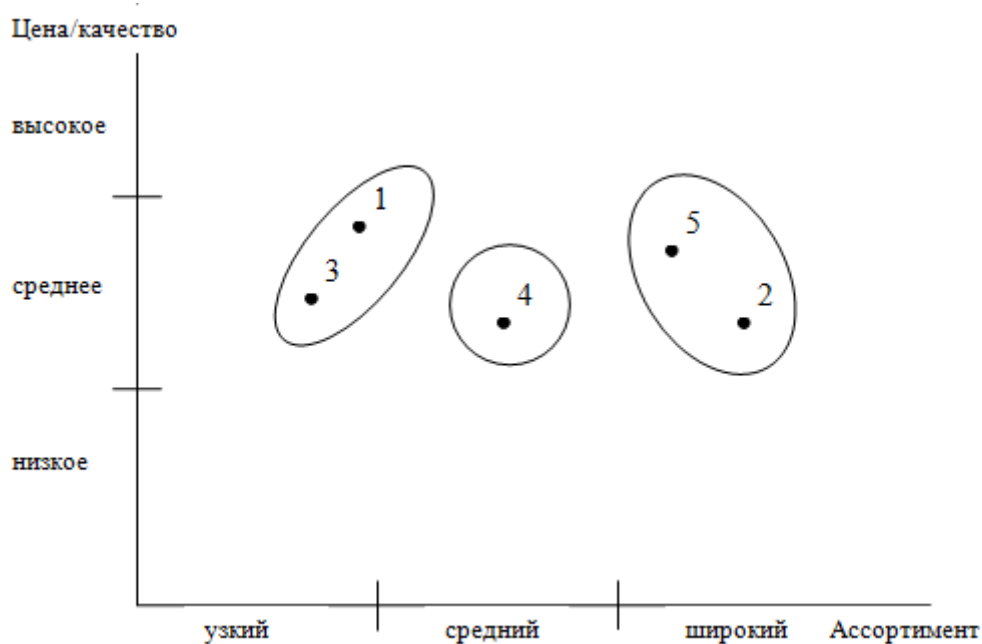


Рисунок 7 – Карта стратегических групп ООО «Дюна».

Цифрами обозначены основные конкуренты соответственно:

- 1) магазин «Милена»;
- 2) ТК «Престиж»;
- 3) магазин «У Ксюши»;
- 4) ТК «Саяны»;

### 5) ООО «ДЮНА».

Рассматривая данную карту стратегических групп магазинов одежды на торговом рынке в городе Абаза, можем сделать вывод, что самым ближайшим конкурентом ООО «ДЮНА» так же, является ТК «Престиж».

Результатами проведенного исследования можно считать следующее:

- компания ООО «ДЮНА» опережает существующих конкурентов по ряду параметров, например: ценовая политика, ассортиментный ряд, месторасположение, квалификация персонала;
- согласно анализу конкурентных сил, проведенному с использованием методики М.Портера, было выявлено, что в компании существует ряд угроз, таких как: угроза появления новых конкурентов и угроза потери текущих клиентов.

В свете грядущих изменений макросреды руководство компании вынуждено считаться с давлением новых обстоятельств. Фирмы, занимающиеся оптово-розничной торговлей, все более будут испытывать на себе действие конкурентных атак. Конкуренция становится вечной проблемой для современного торгового рынка. Недостаточно полагаться на прошлый положительный опыт и интуицию. Компании ООО «ДЮНА» необходимо вырабатывать настоящую маркетинговую стратегию и тактику.

### **3.2. Система мероприятий повышения конкурентоспособности ООО «ДЮНА»**

Розничные торговые предприятия будут успешно конкурировать на рынке в том случае, если будут иметь: низкие издержки, новейшие технологии, высококвалифицированный персонал, организованный логистический сервис, товароснабжение, контроль качества продукции, работ и услуг, внедрение мерчандайзинга который позволит увеличить прибыль предприятия, грамотное осуществление торгово-технического процесса.

Совершенствовать уровень конкурентоспособности необходимо на каждом жизненном цикле предприятия, это позволяет: вовремя выявлять угрозы со стороны конкурентов, имеющиеся недостатки, разработать мероприятия по их устранению, а также их экономическую эффективность.

Для разработки мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «ДЮНА» необходимо, прежде всего, сформулировать этапы повышения конкурентоспособности. Этапы по совершенствованию конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Задачи, выполняемые на каждом этапе совершенствования конкурентоспособности на предприятии.

Этапы	Задачи
1	2
1.Сбор информации о состоянии предприятия.	1.Получение информации о: - потребностях потребителей; - финансовом состоянии предприятия; - существующей системе сбыта.
2.Провести анализ предложений и пожеланий сотрудников по улучшению работы предприятия.	1.Анализ деятельности предприятия на рынке на основе полученных данных; 2.Анализ финансовой отчетности; 3.Анализ системы управления; 4.Анализ продаж.
3.Выявление сильных и слабых сторон в деятельности организации.	1. Проведение SWOT – анализа; 2. Анализ возможностей и угроз со стороны внешних факторов; 3. Определение позиции предприятия на рынке, составление конкурентной карты; 4. Определение угроз со стороны поставщиков; 5. Определение угроз со стороны поставщиков; 5. Определение угроз со стороны покупателей; 6. Определение угрозы товаров – заменителей; 7. Определение угрозы появления новых конкурентов; 8. Определение влияния экономических, политических и технологических факторов на деятельность предприятия; 9. выявление конкурентных преимуществ организации; 10. Разработка эффективной системы обеспечивающей достаточный уровень конкурентоспособности предприятия.
4.Разработка эффективных мероприятий по стимулированию сбыта.	1.Разработка эффективной рекламной компании; 2. Разработка эффективных методик управления финансами предприятия; 3.Оптимизация структуры управления предприятия; 4.Обучение персонала; 5.Разработка мер по улучшению качества обслуживания; 6.Внедрение разработанной системы.
5.Компьютеризация процесса продаж	1. Внедрение системы стимулирования сбыта; 2.Запуск рекламной компании; 3.Внедрение новых документов регламентирующих процесс управления.



На основании представленных этапов был разработан план мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, рассчитанный на 2017 год, который повысит уровень конкурентоспособности предприятия.

Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию уровня конкурентоспособности на 2017 год представлены в пункте 3.2.

План по внедрению мероприятий можно представить в виде следующей таблицы.

Таблица 15 – План по повышению конкурентоспособности предприятия.

Работы	Сроки выполнения Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1.Сбор информации о потребителях (анкетирование)		X	X										
2.Сбор информации о финансовом состоянии предприятия				X									
3.Анализ финансовой отчетности					X								
4.Определение позиции предприятия на рынке и выявление конкурентных преимуществ				X	X								
5.Анализ сильных и слабых сторон предприятия				X	X	X							
6. Разработка рекламной компании							X	X					
7. Маркетинговые мероприятия									X	X	X		
8. Анализ полученных результатов											X	X	X

В результате проведенного анализа конкурентоспособности ООО «ДЮНА» было выявлено, что используемая на предприятии политика в области рекламы продукции не была достаточно эффективной.

Среди причин можно выделить:

- отсутствие информации о продукции и предприятии у потребителей;

- отсутствие разработки и планирования рекламной деятельности, как наиболее значимой для достижения целей предприятия;

- отсутствие системы оценки результатов проведения рекламной компании;

Таким образом, проанализировав существующие стратегии, оптимальной стратегией для повышения конкурентоспособности организации является применение упреждающих оборонительных действий, то есть применение эффективной рекламы.

В целях совершенствования использования рекламы и получения дополнительной прибыли необходимо:

- разработать план рекламных мероприятий;

- осуществлять расчеты затрат рекламной деятельности;

- использовать систему оценки эффективности элементов маркетинговых коммуникаций.

Таким образом, одним из направлений по совершенствованию конкурентоспособности предприятия на рынке является проведение рекламной компании ООО «ДЮНА».

Рекламная компания представляет собой систему взаимосвязанных рекламных мероприятий, охватывающих определенный период времени и предусматривающих комплекс применения рекламных средств для достижения предприятием конкретной маркетинговой цели.

Для определения бюджета компании необходимо использовать совокупность методов: планирование расходов в соответствии с целями и задачами компании.

Задачи рекламной компании:

- формирование у потребителей определенного уровня знаний о предлагаемых предприятием товарах;

- побуждение потребителя совершить покупку именно в магазинах ООО «ДЮНА»;

В целях выполнения поставленных задач рекламной компании потребуется определить предлагаемую периодичность выхода рекламы для предприятия.

С целью получения прибыли и удобства покупателей предлагаю в торговом зале установить электронный автомат, с помощью которого покупатели будут оплачивать услуги сотовой связи, интернета, а комиссия с платежей позволит получить дополнительную прибыль.

В целях совершенствования торгово-технологического процесса следует вести приемку товара не в торговом зале, загромождая при этом проходы для покупателей, а на складе.

Данные мероприятия позволят увеличить уровень конкурентоспособности, увеличат товароборот, узнаваемость предприятия на потребительском рынке г. Абаза.

Конкурентоспособность организации можно совершенствовать, используя предложенные мероприятия, но для их внедрения необходимо провести расчет затрат.

Так как в настоящее время у рекламной деятельности предприятия существует задача формирования определенного уровня знаний о предлагаемой предприятием продукции, то к проведенному анализу можно добавить такие коммуникативные цели, как, например, осведомление о торговой марке.

В качестве основных рекламных носителей предполагается использовать печатные средства массовой информации и наружную рекламу.

Ниже в таблицах представлен расчет на наружную рекламу и размещение рекламы в печатных изданиях.

Таблица 16 – Расчет затрат на наружную рекламу.

Место размещения	Количество сторон	Продолжительность размещения, мес	Стоимость одной стороны в месяц, тыс. руб.	Стоимость плаката, тыс. руб	Общая стоимость тыс. руб.
Ул. Мира	1	1	80	30	110
Стенд на центральной площади	1	1	80	30	110

Анализируя таблицу можно сделать вывод, что бюджет на наружную рекламу составить 220 тыс. руб.

Также проведем расчет затрат на рекламу в печатных изданиях.

Таблица 17 – Расчет затрат на размещение рекламы в печатных изданиях.

Наименование печатного издания	Позиция	Формат рекламного объявления	Количество выходов в месяц	Стоимость публикации тыс.руб.	Общая стоимость тыс.руб.
Абазинский курьер	Последняя страница	A4	4	0,8	3,2
Вестник	2-я колонка на последней странице справа	A4	8	0,6	4,8

Благодаря таблице 17 видно, что затраты на рекламу в печатных изданиях равны 8тыс. руб.

Также рассчитаем затраты на внедрение специалиста – маркетолога. Данные представим в виде следующей таблицы.

Таблица 18 – Затраты на найм специалиста.

Специалист	Зарплата в 2017 г. На 1 мес. В тыс. руб.	Затраты за 1 год тыс. руб.	Общие затраты тыс. руб.
Маркетолог	20	240	240

Введение в состав персонала структурной единицы – маркетолога в 2017 году составит 240 тыс. руб. Уровень заработной платы данных специалистов представлен центром занятости г. Абаза.

Общее количество затрат на предлагаемые мероприятия отражены в таблице 19.

Таблица 19 – Общее количество затрат на предлагаемые мероприятия.

Мероприятие	Затраты тыс. руб.
Затраты на наружную рекламу	220
Затраты на размещение рекламы в СМИ	8
Найм специалиста в 2017 г.	240

По результатам проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что затраты на предполагаемые мероприятия составят 468 тыс. руб.

Это будет способствовать улучшению торгово-технического процесса и конкурентоспособности фирмы на потребительском рынке г. Абаза.

В заключении данного пункта можно отметить необходимость выделения денежных средств на внедрение предложенных мероприятий. Так как необходимо повышать товарооборот, прибыльность фирмы; обеспечивать рациональную выкладку товара; учитывая психофизиологические особенности потребителей, создавать благоприятный имидж предприятия на потребительском рынке г. Абаза. Используя при этом новые технологии грамотную работу специалистов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам изложения представленного диссертационного исследования необходимо обобщить и структурировать основные выводы, полученные в ходе написания работы.

В первой главе диссертации были рассмотрены теоретические основы оценки конкурентоспособности торговых предприятий, изучены основные теории конкурентоспособности, отражены современные факторы конкурентоспособности. По итогам первой главы диссертационного исследования получены следующие выводы:

- уточнено теоретическое определение торгового предприятия;
- изучена совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность торговых предприятий;
- рассмотрены факторы повышающие конкурентоспособность торгового предприятия.

В рамках второй главы рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия; проведен анализ макро- и микросреды ООО «ДЮНА», а также анализ основных конкурентов предприятия. По итогам изложения главы второй получены следующие выводы:

- организация ООО «ДЮНА» имеет 4 основных конкурента;
- возможности организации значительно превышают существующие угрозы;

Для повышения конкурентоспособности ООО «ДЮНА» в третьей главе даны рекомендации по улучшению деятельности с помощью расширения ассортимента товаров, совершенствования рекламно политики, предоставление различных видов скидок постоянным покупателям и т.д. В рамках третьей главы автором были получены следующие выводы:

- разработан организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности торгового предприятия;

- проведена частичная апробация организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности торговых предприятий на примере ООО «ДЮНА». Полученные аналитические данные свидетельствуют о том, что использование разработанного организационно-экономического механизма позволяет повысить как уровень конкурентоспособности предприятия, так и обеспечить рост эффективности его деятельности.

Таким образом поставленные, в начале проведения исследования, цели были достигнуты.

По проделанной работе можно сделать вывод, что оценка конкурентоспособности организации является одной из важнейших задач менеджмента российских компаний и позволяет принять оптимальные стратегические решения, снижающие риск в краткосрочном и долгосрочном временном интервале.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г. //Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 31. Ст.4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994г. //Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 32. Ст.3301.
3. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. №135-ФЗ «О защите конкуренции» //СПС КонсультантПлюс
4. Федеральный закон от 24 июля 2007г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». //СПС КонсультантПлюс
5. Аблаев А.Р., Аблаев Р.Р. Выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия/ Аблаев А.Р., Аблаев Р.Р.//Вестник СевНТУ - 2012 -№130.
6. Антипов А.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / А.Л. Антипов.– М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 234 с.
7. Ахматов Д.А. Менеджмент: Учебник /Д.А. Ахматов. – М.: Юрайт, 2014. – 256 с.
8. Балашов А.Д. Экономика предприятия: Учебник / А.Д. Балашов. – М.: Инфра-М, 2013. – 310 с.
9. Баумгарт Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - №4.; 42
10. Бирюков А.П. Теоретические модели конкурентоспособности / А.П. Бирюков // Маркетинг. – 2013.– №4. – 28-30 с.
11. Боброва А.Р. Основы рыночной экономики / А.Р. Боброва. – М.: Эконика 2015. – 390 с.



12. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник, перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003.,
13. Власов В.М. Основы предпринимательской деятельности / В.М. Власов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 198 с.
14. Горелкина Е.Э. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебник / Е.Э. Горелкина. – М.: Эксмо, 2015. – 225 с.
15. Гласов Е.П. Корпоративное управление в российской промышленности / Е.П. Гласов. – М.: Эксмо, 2013. – 156с.
16. Елина Ю.К. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / Ю.К. Елина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 10. – 10-12 с.
17. Зиновьев А.Д. Теоретические основы конкурентоспособности / А.Д. Зиновьев. – М.: Артель, 2014. – 199 с.
18. Колпакова Г.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: уч. Пособие / Г.М. Колпакова. – 3-е изд., перераб. И доп. –М.: Финансы и статистика, 2008. -544с.
19. Коровин Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Коровин. – М.: Инфра-М, 2015. – 270 с.
20. Котельникова О.П. Управление конкурентоспособностью / О.П. Котельникова. – М.: АСТ, 2015. – 132 с.
21. Кочетова В.Л. Методы оценки конкурентоспособности продукции и производства / В.Л. Кочетова//Стандарты и качество. – 2016. – № 8. – 88-91 с.
22. Круглов Ф.Л. Методы маркетинговых исследований. Учебно-методическое пособие / Ф.Л.Круглов. – СПб.: ДНК, 2013. – 127 с.
23. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учеб. Пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачинина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. –М.: Кнорус, 2005. -288с.
24. Литвин Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: Учебник / Т.Г. Литвин. –М.: Эксмо, 2012. – 280 с.

25. Литвинова А.А. Конкуренция и предпринимательские решения / А.А. Литвинова.– М.: Полипром, 2013. – 255с.
26. Лифиц И. М.. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие . - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Высшее образование; Юрайт-Издат. - 460 с. . 2009
27. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. —Изд-во Омега-Л, 2009.
28. Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2012. – 305с.
29. Миронов В.Е. Комплексная оценка конкурентоспособности / В.Е. Миронов // Корпоративный менеджмент. – 2012. – №11. – 26-30 с.
30. Михалкова Г.А. Планирование на предприятии: Учебник / Г.А. Михалкова. – М.: Эксмо, 2013. – 155 с.
31. Набокова В.И. Основы менеджмента: Учебник / В.И. Набокова. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 330 с.
32. Наципаева Е.А. К вопросу о сущности взаимосвязи понятий «конкурентоспособность» и «деловая активность предприятий» / Е.А. Наципаева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.-2011.-№2
33. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.:Финансы и статистика, 1999
34. Попов П.Л. Как измерить конкурентоспособность предприятий / П.Л. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №5. – 22-26 с.
35. Портер, М.Э. Конкуренция [ТЕКСТ]/М.Портер; пер.с англ.-М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.-495с.
36. Портер М. Международная конкуренция / Пер. С англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003
37. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр.М.: «ИНФРА-М». 479с. 1999
38. Рубин Ю.М. Конкуренция: 10 правил успешного дебюта / Ю.М. Рубин // Управление компанией. – 2014.– №5. – 36-40 с.

39. Рублев М.А. Конкуренция / М.А. Рублев. – Спб.: Питер, 2012. – 340 с.
40. Салмина Н.В. Системы поддержки и развития малого предпринимательства в зарубежных странах / Н.В. Салмина. – М.: Инфра-М, 2014. – 190 с.
41. Теплова, Т.В. Финансовые решения: стратегия и тактика: Учеб. пособие / Т.В. Теплова, – М.: Магистр, 2012. – 262 с.
42. Тютюнин А.А. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятий в условиях глобальной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008 - №2.
43. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.];
44. Яблокова Н.А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках / Н.А. Яковлева. – М.: АСТ, 2013. – 170 с.
45. Яковлев Д.П. Конкурентоспособность современного предприятия / Д.П. Яковлев. – М.: Абсолют, 2014. – 215 с.
46. Якубов А.В. На пути к рынку / А.В. Якубов. – Спб.: Экономика и жизнь, 2015. – 125с.
47. Якушева В.М. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.М. Якушева. – М.: АСТ, 2014. – 90 с.
48. Экономика. Толковый словарь. – М.: «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир». Дж.Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М. 2000
49. Информативно-образовательный портал [Электронный ресурс], точка доступа: [<http://www.vevivi.ru>]
50. Учебные материалы, для обучающихся по специальности менеджмент [Электронный ресурс], точка доступа: [<http://management-study.ru>]
51. Информационный портал «Студопедия.орг» [Электронный ресурс], точка доступа: [<http://studopedia.org/1-90558.html>]



# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Добрый день!

Просим Вас принять участие в данном опросе с целью выявления недостатков в работе магазина «Домашний очаг на Мухина», а также для повышения уровня конкурентоспособности. Ваши ответы фиксируйте крестиком, галочкой и т.п. рядом с нужным ответом.

1. Как бы Вы оценили работу этого магазина по следующим критериям? (Оцените по 5 бальной системе, где 5 - отлично, а 1 - неудовлетворительно)

Параметры	1	2	3	4	5
Ассортимент товара					
Уровень цен					
Месторасположение магазина					
Режим работы магазина					
Профессионализм работников и быстрота обслуживания					
Этические нормы поведения обслуживающего персонала					
Интерьер торгового зала и оформление витрин					
Дополнительные услуги в магазине					
Площадь торгового зала					
Удобный вход в магазин					
Удобная парковка					
Понятная выкладка товара					

2. Как часто Вы делаете покупки в этом магазине?

1-2 раза в месяц и чаще \_\_\_\_\_

1-2 раза в квартал \_\_\_\_\_

1-2 раза в полгода \_\_\_\_\_

1-2 раза в год и реже \_\_\_\_\_

я тут впервые \_\_\_\_\_

3. Какую сумму, в среднем, вы потратили за одно посещение этого магазина?

До 500 руб. \_\_\_\_\_

501-1000 руб. \_\_\_\_\_

1001-1500 руб. \_\_\_\_\_

1501-2000 руб. \_\_\_\_\_

2001-3000 руб. \_\_\_\_\_

3001-4000 руб. \_\_\_\_\_

4001-5000 руб. \_\_\_\_\_

более 5000 \_\_\_\_\_

4. В каких магазинах, кроме этого, делаете покупки?

\_\_\_\_\_

5. Какие из факторов имеют наибольшее значение для Вас при выборе магазина? (Оцените по 5-бальной шкале, где 5 - очень важно, 1 - совсем не важно)

Фактор	1	2	3	4	5
Близость к дому/работе					
Качество товаров					
Быстрота обслуживания					
Ассортимент					
Приемлемые цены					
Удобная парковка					
Скидки					
Оптимальный режим работы					
Оплата покупок кредитной картой					

## Окончание приложения А

6. Как часто вы совершаете покупки в других магазинах?

1-2 раза в месяц и чаще \_\_\_\_\_  
1-2 раза в квартал \_\_\_\_\_  
1-2 раза в полгода \_\_\_\_\_  
1-2 раза в год и реже \_\_\_\_\_  
я тут впервые \_\_\_\_\_

7. Ваш пол

Мужской \_\_\_\_\_  
Женский \_\_\_\_\_

8. Ваш возраст

До 23-х лет \_\_\_\_\_ 24-29 \_\_\_\_\_  
30-39 \_\_\_\_\_ 40-49 \_\_\_\_\_  
50-60 \_\_\_\_\_ 61 и старше \_\_\_\_\_

9. Ваша социально-профессиональная принадлежность?

Руководитель предприятия (и их заместители) \_\_\_\_\_  
Руководитель подразделения /отдела \_\_\_\_\_  
Специалист \_\_\_\_\_  
Служащий \_\_\_\_\_  
Рабочий (любой квалификации) \_\_\_\_\_  
Студент \_\_\_\_\_  
Учащийся \_\_\_\_\_  
Пенсионер (не работающий) \_\_\_\_\_  
Безработный \_\_\_\_\_  
Домохозяйка \_\_\_\_\_  
Другое \_\_\_\_\_

10. Образование

Начальное, неполное среднее \_\_\_\_\_  
Среднее \_\_\_\_\_  
Неполное высшее, высшее \_\_\_\_\_  
Аспирантура/два высших/ученая степень \_\_\_\_\_

11. Ваш состав семьи

1 человек \_\_\_\_\_  
2 человека \_\_\_\_\_  
3 человека \_\_\_\_\_  
4 человека \_\_\_\_\_  
5 человек \_\_\_\_\_  
более 5 человек \_\_\_\_\_

12. Доход на одного члена Вашей семьи в месяц

до 5000 руб. \_\_\_\_\_  
5001-7000 руб. \_\_\_\_\_  
7001-9000 руб. \_\_\_\_\_  
9001-12000 руб. \_\_\_\_\_  
12001-15000 руб. \_\_\_\_\_  
15001-20000 руб. \_\_\_\_\_  
более 20000 руб. \_\_\_\_\_

13. Ваши предложения по улучшению работы этого магазина

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Спасибо за внимание

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Оценка основных конкурентов ООО «Дюна»

№ п/п	Показатели конкурентоспособности	Магазин «Дюна 1»	Конкуренты		
			ТК «Престиж»	Магазин «У Ксюши»	Магазин «Милена»
1	2	3	4	5	6
	Товары				
1	Качество	4	3	3	4
2	Стиль	4	4	4	4
3	Наличие торговой марки	3	3	3	4
4	Удобство в употреблении, носке	5	5	4	4
5	Право замены изделия	5	5	4	3
6	Гарантийный срок	1	1	1	1
7	Ассортимент	4	5	4	4
	Всего:	25	26	23	24
	Цена				
1	Исходная (1-высокая, 5-низкая)	4	4	3	1
2	Процент скидки с цены	3	2	2	1
3	Льготная скидка	1	1	1	1
4	Условия кредита	5	1	1	1
	Всего:	13	8	7	4
	Каналы сбыта:				
1	-прямая установка	4	4	4	4
	-торговые представители	1	1	1	1
	-оптовые посредники	1	1	1	1
2	Степень охвата рынка	4	4	3	3
3	Эффективность:				
	-размещение складских помещений	5	5	5	5
	-система контроля, регулирования запасов	4	4	3	3
	-система транспортировки	4	3	2	3
4	Местоположение	5	5	3	3
	Всего:	28	27	22	23
	Продвижение товара на рынке				



## Окончание приложения Б

1	2	3	4	5	6
1	Реклама:				
	-для потребителей	4	3	2	2
	-для торговых посредников	1	1	1	1
2	Индивидуальная продажа:				
	-стимулы для потребителей	3	3	2	2
	-демонстрационная торговля	3	3	2	3
	-показ образцов товара (выставка товаров)	2	4	4	4
3	Персонал	4	3	3	4
4	Литература (каталоги, фотографии)	1	1	1	2
5	Продвижение товара по каналам торговли	3	1	1	1
6	Выход на зарубежные рынки	1	1	1	1
	Всего:	22	20	17	17
	Общий итог:	89	81	69	68
Показатели: 5 - отлично; 4 - хорошо; 3 - удовлетворительно; 2 - плохо; 1 - нет.					

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Оценка угрозы входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров.

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
	3		
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	3		
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
	3		
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государства вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
Темпы роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
		2	
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>18</b>		
8 балл	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 балла	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### PEST-анализ ООО «ДЮНА»

	Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
1	2	3	4
Политика	Усиление попыток со стороны правительства регулировать рынок	Образование новых лобби в отрасли как контрметра по борьбе с ужесточением влияния на рынок	Необходимость большего участия в различных лобби и ассоциациях
	Поддержка правительством конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
	Как показывают маркетинговые исследования, политические факторные благоприятствуют развитию бизнеса иностранных компаний в России.		
Экономика	Уход с рынка мелких розничных продавцов	Увеличение доли розничных сетей	Увеличение рынка конечных потребителей, сокращение рынка профессиональных покупателей
	Укрепление конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
	Дефицит оборотных средств	Повышение стоимости финансовых ресурсов, усиление позиций компаний, обладающих собственными средствами	Предположительно, вынужденное сокращение товарного запаса, сворачивание программ кредитования, отказ от поставщиков, не предоставляющих отсрочек
	В целом, экономический кризис не способствуют реализации стратегии роста, если компания не имеет мощной финансовой поддержки и навыков ведения системного бизнеса.		

## Окончание приложения Г

1	2	3	4
Социальная сфера	Снижение реальных доходов населения	Падение спроса на элитные товары, повышение спроса на товары эконом-класса	Несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса
	Снижение реальных доходов среднего класса	Изменение структуры «моделей покупки»	Смещение спроса в сторону совершения покупок в магазинах эконом-класса в ущерб вопросам качества, сервиса.
	В целом состояние социальной сфере не способствует развитию компании в своем сегменте.		
Технологические достижения	Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли	Розничные сети, обладающие средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам	Ценовая конкуренция со стороны других розничных сетей
	Технологические достижения создают компании дополнительную конкуренцию со стороны других розничных сетей.		

## Приложение Д

### **СПРАВКА о внедрении результатов магистерской работы Укашевой Олеси Николаевны**

Результаты магистерской работы Укашевой О.Н. на тему «Совершенствование методов оценки конкурентоспособности торговых предприятия (на примере ООО «ДЮНА»)» использованы в деятельности ООО «ДЮНА».

Объектами внедрения и усовершенствования являются:

- Создание отдела маркетинга;
- Размещение наружной рекламы, а также размещение рекламы в печатных изданиях;
- Предложения по расширению ассортимента;
- Предложения по улучшению внешнего вида зданий магазинов;
- Разработка макета визиток и их выпуск, для вручения клиентам при совершении покупок;
- Проведение мероприятий, направленных на поддержание лояльности существующих клиентов и расширение спектра предоставляемых услуг.

Использование результатов магистерской работы позволяют улучшить конкурентное положение ООО «ДЮНА» на рынке города, а так же увеличить прибыль компании.

Директор

\_\_\_\_\_

Сидоров А.Н.

МП

## Приложение Е

### ПРОТОКОЛ № 8 совещания руководящего персонала

"18" мая 2017 г.

г. Абаза

О внесении изменений в планы развития предприятия на второе полугодие 2017 г.

Председатель – директор ООО «ДЮНА» Сидоров Андрей Николаевич.

Главный бухгалтер – Некрасова Ирина Владимировна.

Секретарь – Укашева Евгения Юрьевна.

Присутствовали:

Исаева Елена Александровна, Лемесева Нина Дмитриевна, Маркова Елена Михайловна,  
Котаева Татьяна Сергеевна.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Создание отдела маркетинга
2. Выбор приоритетных направлений совершенствования маркетинговой деятельности.

ПОСТАНОВИЛИ:

1. Назначить Котаеву Т.С. ответственной за реализацию выбранных направлений.
2. В качестве приоритетного направления назначается:
  - 2.1 Разработка и выпуск визиток, для вручения их клиентам при совершении покупок;
  - 2.2 Размещение информации об организации (скидках, акциях) на страницах самых читаемых газет города;
  - 2.3 Размещение наружной рекламы на центральных улицах.
3. Создать отдел маркетинга.

Голосование: единогласно «За». Проголосовавших «Против» и воздержавшихся нет.

Председатель

/ Сидоров А.Н. /

Секретарь

/ Укашева Е.Ю. /

МП