

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения группы 05001362
Казулиной Кристины Александровны

Научный руководитель:
к. с. н., доцент
Тхориков Б. А.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности розничного торгового предприятия	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности	6
1.2 Уровни и факторы конкурентоспособности предприятия	14
1.3 Методики оценки конкурентоспособности торгового розничного предприятия	24
Глава 2 Анализ и разработка программы повышения конкурентоспособности на примере ООО «Максим»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Максим».....	30
2.2 Анализ конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим»	38
2.3 Разработка программы повышения конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим».....	50
Заключение	57
Список литературы	60
Приложение	66

Введение

Актуальность темы исследования. Развитие экономики и рыночных процессов обусловлено влиянием торговли, как одним из факторов формирования финансовой стабильности государства, содействующей улучшению качества жизни населения, удовлетворению спроса населения на товары и услуги. На предприятиях розничной торговли происходит превращение товара в денежную форму, вложенных в производство, создаются стартовые возможности для нового цикла производства, после завершения процесса кругооборота средств, создаётся экономическая основа для возобновления производства товаров. Торговля является источником поступления денежных средств.

Современный этап развития рыночных отношений в нашей стране характеризуется значительным ужесточением конкуренции между организациями сферы обращения. В настоящее время важнейшим фактором успеха деятельности организации становится её конкурентоспособность, так в качестве единственной цели и критерия успешности функционирования организации уже не может рассматриваться получение прибыли. Ведь конкурентоспособность является тем инструментом, который способствует повышению эффективности деятельности хозяйствующего субъекта на рынке и организация, поддерживающая на постоянной основе более высокий уровень конкурентоспособности, автоматически решает важную стратегическую задачу, связанную с обеспечением устойчивого высокого уровня прибыльности. Это обуславливает необходимость решения актуальной проблемы, связанной с обеспечением высокого уровня конкурентоспособности торговых компаний. Розничная торговля – это завершающая форма продажи товаров конечному потребителю в небольших объемах через магазины, палатки и другие пункты розничной торговли.

В отличие от оптовых предприятий коммерческая работа по продаже в розничных торговых предприятиях имеет свои особенности. Розничные

торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению, то есть физическим лицам, применяя свои, специфические методы, способы и принципы розничной торговли, тем самым окончательно завершают обращение от изготовителя продукции.

Таким образом, актуальность данной темы работы обусловлена тем, что конкурентоспособность торгового предприятия является одним из наиболее важных элементов системы взаимодействия фирмы и потребителя как субъектов экономических отношений.

Объект исследования – ООО «Максим».

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия.

Цель исследования – разработать программу повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Максим».

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач**:

- исследовать теоретико-методические основы конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать конкурентоспособность ООО «Максим»;
- разработать программу повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Максим».

Теоретико-методологическую основу данной выпускной квалификационной работы составили исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых по вопросам конкурентоспособности деятельности предприятия Ж.Ж. Ламбена, Е.П. Голубкова, П. Друкера, В.К.Памбухчиянца, Ф. Котлера, Г.А. Фатхутдинова и др.

Эмпирической базой исследования послужили показатели статистической и финансовой отчетности объекта исследования, собственные наблюдения и аналитические расчеты, периодические издания, данные сети Интернет.

Методы исследования. Для достижения цели выпускной квалификационной работы и реализации поставленных задач использованы общенаучные и специальные методы исследования: абстракции,

систематизации, теоретического обобщения и сравнения – для уточнения понятийного аппарата, определения классификационных признаков инноваций; метод сравнительного анализа – для исследования терминологического аппарата; графический метод – для наглядного представления результатов исследований; метод экспертных оценок – для исследования состояния инновационной деятельности объекта исследования.

Практическая значимость исследования состоит в разработке конкретной программы повышения конкурентоспособности розничного торгового предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности розничного торгового предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции, как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Наиболее успешным участником рынка является тот, кто способен выдерживать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках.

Конкурентное поведение предприятия является базисом формирования рыночных отношений. Оно образуется путём предложения производителями собственного товара с целью получения прибыли.

Законодательство предлагает понимать под конкуренцией такую деятельность предприятий, которая осуществляется путём их противостояния на рынке, при котором они, предлагая свой товар, ограничивают способности друг друга, что в результате позволяет предприятиям получить денежную выгоду от своей деятельности.

Основу розничной торговли составляют покупатели и фирмы–конкуренты, а также среда, в которой они существуют. Если розничное предприятие торговли стремится к успеху, он должен знать, чего желают его покупатели, и предоставлять товары и услуги, удовлетворяющие их потребности. Но процветающая фирма обязана быть сильным конкурентом. Невозможно добиться высоких показателей прибыли, просто удовлетворяя потребности людей. Наконец, торговые предприятия должны отслеживать возникновение новых потребностей, появление новых конкурентов и новых технологий.

Конкурентоспособность (лат. *conspicio* – соревнование, столкновение) определяет предрасположенность к победе, лидерству, соревнованию.

Экономист А.Смит ввел понятие конкуренции в 18 веке. Он считал, что частные предприятия, используя идеальные условия свободного рынка, оказывают борьбу за покупателя и готовы предлагать высокое качество товара по приемлемой цене.

По мнению академика науки и заслуженного деятеля науки РФ Фатхутдинова Р.А. «Конкурентоспособность – сложное и разностороннее понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как товар (услуга) и его основные характеристики: качество, актуальность, технология производства, доступность для конечных потребителей» [26, с. 87].

Азоев Г.Л. в своих книгах писал, что «Конкуренция – это соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли или продажи товаров» [4, с. 23].

Под «конкурентоспособностью предприятия» понимается текущее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка - объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения.

Существующие многообразные конкурентные отношения, которые возникают в экономической сфере, современные специалисты разделяют, с определенной долей условности, на три уровня:

Макроуровень – позволяет определить, какие условия функционирования наиболее развиты в хозяйственной отрасли страны. Конкурентоспособность страны современным экономическим словарем трактуется так: это возможность экономики государства и страны принимать участие в международной торговле, заниматься расширением и удержанием определенных сегментов на рынках в мире, создавать такую продукцию, которая будет наравне с мировыми образцами.

Мезоуровень – занимается формированием перспектив развития корпорации или отрасли, которые охватывают ряд групп предприятий.

Микроуровень – здесь выступает в роли субъекта конкурентоспособности товар, а сам уровень конкурентоспособности определяется соотношением качества и цены на продукцию. Создание основной части конкурентоспособных преимуществ на фирмах и предприятиях в мезоуровне, считается очевидным фактом.

В нынешний период развития рыночных отношений, все организации оценивают свое положение на рынке, работу, услугу или товары. Применяя разнообразные методы и формы борьбы с конкуренцией, все фирмы вырабатывают собственные методики и преимущества в конкуренции, чтобы достигнуть успеха на рынке.

Совокупность экономических отношений стихийного характера присуща конкурентному рынку, а организующего характера – неконкурентному.

Стихийный или организующий характер конкурентного рынка определяется по мере возможности участников (или участника) рыночных отношений влиять на уровень цены своего товара.

Случается, когда такие попытки имеют место быть, но их результат оставляет желать лучшего: завышение стоимости влечет за собой затоваривание склада и падение уровня продаж, а заниженная цена препятствует восполнению затрат.

Основы конкурентного рынка – это проявления конкуренции между независимыми производителями товаров/услуг при условии, что технологии /процессы производства и особые качества их продукции различны.

Основы неконкурентного рынка – это отношения производителей продукции определенной товарной категории.

На регулирование цены тут могут влиять стандарты качества, наличие факторов конкурентоспособности, сговор и т.д.

Между конкурентным рынком и неконкурентным должен соблюдаться определенный баланс: высокая конкуренция при минимальном

распространении монополии. Нарушение этого баланса в любую из сторон влечет за собой серьезные потери для всего социума.

Конкурентоспособность – это базовое понятие на каждом предприятии, и оно рассматривается в трех, связанных между собой, аспектах: уровень предприятия (целиком); уровень производства; уровень продукции.

Под конкурентоспособностью предприятия в целом, подразумевается его возможность осуществить производственную и деятельность сбыта эффективно, и таким образом создавать конкурентам сопротивление. Уровень конкурентоспособности организации зависит, с каким интересом и доверием воспринимаются услуги компании на рынках.

Определить уровень конкурентоспособности предприятия помогают такие факторы: цена организации, организационные системы, как технически оснащены рабочие места, как реализуется концепция управления, используется стратегический маркетинг и человеческий капитал, управленческие технологии, инновационные, инвестиционные и технические политики.

Конкурентоспособность производственного комплекса либо его отдельно взятых видов – мера всего потенциала системы производства на предприятии, которая характеризует все ее основные срезы: кадровый, научно-технический, производственно-технологический и финансово-экономический. Взяв за основу конкурентоспособный производственный комплекс, либо его отдельные виды, можно создать интерес инвесторам и доверие в области производства продукции. Вложения в этот комплекс способствуют повышению уровня конкурентоспособности предприятия, общему и инновационному потенциалу. Конкурентоспособность продукции фирмы зависит от того, насколько удовлетворены, лояльны и привержены владельцы и заказчики продукции.

Показателем повышения уровня конкурентоспособности продукции выступает относительная часть продаж оцениваемого товара в сравнении с товаром конкурента.

Ряд факторов, от которых зависит конкурентоспособность уровня фирмы, производства и товара считаются компонентами (составляющими) конкурентоспособности:

1. качество, затраты на потребление или эксплуатацию, продажная цена (технико-экономические компоненты);
2. имидж фирмы, конъюнктура рынка, реклама, предоставляемый сервис (коммерческие компоненты) – способствуют определению условий реализации продукции на отдельном рынке;
3. патентно-правовые требования, а также техническая, экологическая и другая безопасность использования продукции на конкретном рынке, отражаются требованиями нормативно-правовых компонентов.

Конкурентоспособность предприятия определяется следующими факторами:

- наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта;
- уровень управления (менеджмента);
- уровень квалификации персонала, его компетенции;
- технологический уровень оснащения торговых площадей (производства);
- качество продукции и услуг;
- налоговая среда организации, в которой непосредственно она действует;
- доступность источников финансирования, и своевременное финансирование в необходимых долях [7, с.31].

Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность компании определяют следующие показатели:

1. торгово-сбытовой (производственный) потенциал предприятия (показатель объема реализации за единицу времени);

2. финансово-кредитный потенциал компании (объем и скорость оборота капитала фирмы, дебиторская и кредиторская задолженность, на той, или иной промежуток времени);
3. имидж фирмы – моральный капитал компании;
4. товар (товарные запасы, ассортиментная структура, качество товаров);
5. научно-технический прогресс (показатель поведения научных исследований и разработок);
6. инвестиционный потенциал (собственные и заемные средства, инвестор);
7. кадровая составляющая предприятия, уровень необходимой квалификации, необходимое качество персонала;
8. управленческий потенциал (уровень внутреннего менеджмента);
9. информационно-аналитический потенциал;
10. бенч-маркетинг (направление стратегического анализа) – установить вероятность успеха в предпринимательской деятельности.

Различаются следующие виды конкурентных преимуществ:

1. конкурентное преимущество высокого порядка – более надежно, требует значительных затрат на его обеспечение, его действие носит более продолжительный характер. Для того чтобы достигнуть конкурентного преимущества высокого порядка, необходимо больше новизны и способности от руководства предприятия, требуются долговременные и интенсивные вложения капитала в производственные мощности, специальное обучение персонала;
2. конкурентное преимущество низкого порядка – менее устойчиво, т.к. легко достижимо, оно действует не продолжительное время и его легко перенять (дешевая рабочая сила, низкие издержки производства, методы и приемы, позаимствованные у конкурентов).

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно представить в виде следующей классификационной структуры:

- конкурентное преимущество, основанное на экономических факторах - оно определяет лучшим общеэкономическим состоянием рынков, объективными факторами, стимулирующими спрос (большая и растущая емкость рынка);
- конкурентное преимущество, основанное на нормативно-правовых актах (льготы, иные привилегии, которые предоставляются региону или отдельному предприятию, органов власти и управления, исключительные права на интеллектуальную собственность);
- конкурентное преимущество структурного характера определяется высоким уровнем производства и реализации на предприятиях, возможностью быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка;
- конкурентное преимущество, связанное с административными мерами, определяется ограничениями со стороны органов власти (выдачи лицензий, патентов);
- конкурентное преимущество, определенное уровнем развития инфраструктуры предприятия. Они возникают в разной степени развития необходимых средств коммуникации, организованности и открытости рынков труда и капитала;
- конкурентное преимущество техническое (технологическое) - определяется уровнем развития прикладной науки и техники в отрасли;
- конкурентное преимущество, определяемые хорошей информированностью, базируются на наличии обширного банка данных (о продавцах, покупателях, рекламной деятельности, информации об инфраструктуре рынка);

- конкурентное преимущество, основанное на географических факторах – выгодное географическое положение, недоступность транспортных средств, для перемещения товаров;
- конкурентное преимущество, основанное на демографических факторах;
- конкурентное преимущество не правового порядка, достигаемые в результате недобросовестной конкуренции, недобросовестного выполнения представителями органов власти своих обязанностей.

Чаще всего предприятия, с целью получения прибыли и положения на рынке, пользуются конкурентными стратегиями, направленными на рекламу, ценовую политику либо продвижение продукта.

Уровень конкуренции зависит от различных условий:

- Большое количество конкурирующих предприятий;
- Отсутствие развития отрасли, которое снижает конкурентоспособность;
- Отсутствие систематизации и распределения производимого продукта;
- Повышенные расходы;
- Высокий уровень рыночных требований;
- Различия между предприятиями в конкурентных стратегиях и личных качествах.

Преобладание одного предприятия перед другим может отражаться в:

- продукте высокого качества;
- профессиональном обслуживании потребителя;
- ценовой политике;
- выгодном территориальном расположении;
- способности к модернизации;
- положительной оценке общества;
- возможности удовлетворить любые интересы покупателя.

Формируя собственное преобладание на рынке конкуренции, предприятие должно предлагать только тот продукт, который принесёт выгоду.

Любая конкурентная стратегия предприятия должна включать как минимум четыре элемента: средства привлечения клиентов, подходы к бизнесу, конкурентоспособность и улучшение своего рыночного положения, его укрепление.

Преимущество предприятия среди конкурентов является основой формирования стратегии, которое обеспечивает его экономическую эффективность в определённой деятельности, а также безопасность и закрепление своей рыночной позиции. Это говорит о важности такого понятия, как конкурентная стратегия.

1.2 Уровни и факторы конкурентоспособности предприятия

Современная теория управления выделяет три уровня конкурентоспособности. Все уровни имеют свой подход в организации маркетинга и управления.

Уровень 1.

Первый уровень конкурентоспособности предприятия рассматривается в виде внутреннего нейтрального фактора управления. Согласно их мнению, управление не способно никак влиять на конкурентоспособность и когда-то сложившийся в их компаниях стабильный менеджмент.

Роль менеджеров восполняется лишь в выпуске продукции без разного рода нововведений, без заботы о каких-либо «сюрпризах» для покупателей и конкурентов. Убежденность менеджеров в качестве своей продукции и в эффективной работе своих служб по сбыту и маркетингу так велика, что они способны осчастливить своего покупателя только поставками ими рекламируемых товаров. Другие дополнительные меры в управлении и производстве они считают лишними.

Такого рода подход может быть успешным для компании лишь в случае свободного от конкуренции места на рынке.

Как правило, это присуще малым предприятиям или фирмам, способным ориентироваться на нишу рынка. Однако, увеличив масштабы бизнеса, компании могут эту нишу перерасти, либо создать на новой отрасли рынка конкурентную борьбу или ниша рынка превратиться в развивающийся рынок, привлекательный для разных производителей.

Большая часть бывших компаний и государственных предприятий России соответствует именно этому уровню конкурентоспособности, вне зависимости от масштабов бизнеса.

Некоторая часть компаний из числа дочерних предприятий зарубежных фирм тоже опускаются сюда же.

Доля наших компаний, которые вместе сбывают созданные продукты, либо пользуются «отверточной технологией», служат еще одним показателем предприятий второго уровня, занимающих первую модель конкурентоспособности.

Характерные черты предприятий России, занимающих первый уровень конкурентоспособности:

1. умение понимать маркетинг как одну из более важных функций управления, по сравнению с остальными. Отсюда вытекает вера в использование безграничных возможностей рекламы (в частности телевизионной) в целях продвижения товара;
2. слепо соблюдать примитивную ценовую конкуренцию. Достаточным для решения любых проблем со сбытом, считается снижение цены (чем больше снизить - тем лучше);
3. отсутствие желания исследовать рынок. Предприятия такого рода воспринимают маркетинг как сбытовую работу;
4. неполноценно уделяется внимание вопросам по управлению персоналом, мотивации и квалификации работников. Большая текучка кадров характерна для этого пункта. В целях увеличения объема

производства, требуется нанимать еще персонал. Обычно не задумываются о негативном отражении данного подхода на уровень качества конкурентоспособности продукции;

5. не полное осознание того, как влияет, в целом, фактор управления.

Задевание вопросов об усовершенствовании систем и структур, методов и форм управления воспринимается как лишнее. Упор делается на целесообразные и хорошо зарекомендовавшие себя когда-то методы. Большое число компаний в России, имеющих первый уровень конкурентоспособности, связано со слабостью конкуренции на внутреннем рынке, который не так хорошо насыщен.

Множество бывших государственных предприятий, выпускавших некачественный товар, простаивают, а потребитель вынужден приобретать иностранную продукцию. Кроме того, это говорит об упорстве (заслуживающем лучшего применения) и благодаря которому органами государственной власти на всех уровнях оказывается сопротивление разорению неконкурентоспособных предприятий.

Однако, происходит все иначе: бюджет истощается, так как в понимании большинства менеджеров в таких компаниях, бизнес - это, первоначально, навык взять из государственного бюджета побольше.

Уровень 2.

Предприятия со вторым уровнем конкурентоспособности, нацелены на создание собственных управленческих и производственных систем «внешне нейтральных».

Данного рода предприятиям необходимо придерживаться стандартов, установленных на определенном рынке (в регионе, либо отрасли) их главными конкурентами.

Их задача состоит в том, чтобы у себя воспроизводить то же, что и фирмы-лидеры, а для этого нужно: стремление получить как можно больше технических приемов, технологий, методов создания производства у

известных предприятий отрасли, приобретение сырья и материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, используя те же источники, что и основные конкуренты.

Предприятия второго уровня используют те же принципы и подходы, управляя качеством товара, контролируя уровень запасов и заделов внутри производства, создают на своем производстве с работниками такие же по характеру отношения. Многие из предприятий на отечественном рынке уже обладают вторым уровнем конкурентоспособности.

К особенностям предприятий в РФ, стоящим на втором уровне конкурентоспособности, можно отнести:

1. маркетинг с главной функцией управления. У таких компаний используется, сориентированная на продукт, концепция маркетинга. Оценка рынка является планомерной повседневной аналитической работой, направленной на поиск того, что может удовлетворить потребности потенциальных потребителей, которые поддадутся воздействию эффективной рекламы;

2. желание предстать в роли фирмы, ориентированной под маркетинг, где способствуют составлению прогнозов сбыта (с участием службы исследования рынка), процессы развития и планирования производства;

3. ведение необычных форм и методов конкуренции, при которых уровень обслуживания покупателей и конкуренция по качеству, вытесняют ценовую конкуренцию. Эти предприятия имеют тенденцию примыкать по данным параметрам к главным конкурентам;

4. замена политики кадров. В данном случае, хозяева предприятий и руководители, без учета специфики конкретно взятого производства и предприятия, хотят пригасить на работу, по необходимости, специалистов и управляющих из разного рода фирм в этой же отрасли, взяв за основу профессиональные качества и высокую квалификацию;

5. склонность к распространению, типовым управленческим технологиям (не путать с регулярным менеджментом), обеспечивающим рыночный успех конкурентам. Принцип разумного достатка способствует стимулированию труда, совершенствованию организации и систем управления.

Использование проверенного опыта на определенном этапе, не влияет на повышение уровней конкурентоспособности предприятия.

Руководящее звено таких компаний задается вопросом того, стоит ли придерживаться стандартных методов управления и организации производства, когда их предприятия обладают другими существенными преимуществами среди рыночной конкуренции. Те, кому удастся найти правильный ответ на заданный вопрос, как правило, перерастают в предприятия третьего уровня конкурентоспособности и становятся наравне с лидерами отраслей.

Уровень 3.

Отличительные черты в третьем уровне конкурентоспособности располагаются так:

1. управление в таких компаниях активно содействует развитию производственных систем, запросам и потребностям покупателей уделяется особое внимание, используется, ориентированная на потребителя, концепция маркетинга;

2. эти компании можно смело называть маркетинг ориентированными;

3. компании с третьим изнутри поддерживают свое производство. Остальные подразделения предприятия направлены на его развитие;

4. компании, которые занимают третий уровень очень мало. Именно поэтому, основной задачей на ближайшее время, является построение такой же организации управления, как и у мировых компаний. Это приведет к увеличению численности предприятий, достигших третьего уровня;

5. осуществление изменений в сфере производства товара (ассортимента, качества и т.д.), любых нововведений, не происходит до тех пор, пока не будет полной уверенности в их одобрении конечными потребителями.

Не стоит забывать, что успех и оценка уровня конкурентоспособности предприятия зависимы не столько от производственной деятельности, сколько от управленческой, её эффективности и качества в широком смысле.

Концепция интегрированного маркетинга, ориентированного на предвидение потребностей и нужд покупателей, используется компаниями с третьим уровнем конкурентоспособности.

Другие системы производства и управленческие функции постоянно улучшаются совместно с требованиями маркетинга. Здесь имеет место быть: гибкость и оперативность при принятии решений, умение организовать экономичную и быструю перестройку аппарата управления, улучшение мотивации сотрудников.

Эффективность систем производства зависит не столько от внутренних факторов (управленческих, по большей части от изощренности и разнообразия инструментов маркетинга, оптимального производственного планирования или комплексного управленческого качества, ориентированного на высокие индивидуальные и подвижные запросы и нужны покупателей), сколько от внешних факторов управления (качество организации и эффективность управленческой системы).

Компании, достигнувшие третий уровень конкурентоспособности, идут впереди своих конкурентов на несколько лет. Они обладают огромным желанием превосходить самые жесткие стандарты из существующих и не подражать опыту остальных фирм в этой области. В них полно решимости бросать вызовы любым конкурентам в разных аспектах управления и производства по всему миру. Только изучив результаты рынка, можно осуществлять изменения в производственной и управленческой организации, а также в стратегическом развитии. Кроме всего, весь управленческий

функционал остается вовлеченным в процесс исследований с точки зрения маркетинга и систематизации полученных результатов. Маркетинговая работа все меньше имеет место быть в специализированных подразделениях. Эти подразделения отвечают за обобщение данных, интеграцию и координацию усилий разных служб.

Уровень конкурентоспособности предприятия зависит от:

- трудовых ресурсов (количества, стоимости и классификации рабочей силы). Управление трудовыми ресурсами заключается в такой организации труда персонала, при которой затраты максимально оправданы, а производительность труда и прибыль — наиболее высоки;
- физических ресурсов (количества, качества, полезных ископаемых);
- ресурсов знаний (суммы научных, технических и рыночных инфраструктур);
- денежных ресурсов (капитала);
- инфраструктур (типа, качества, инфраструктуры).

По принципу отношения к предприятию факторы можно классифицировать как внешние и внутренние.

Внешние, к которым относятся меры воздействия, помогающие производителю ориентироваться на рынке и принимать нужные стратегические решения:

- со стороны государства – административно-хозяйственные и экономические факторы;
- рыночные характеристики – конкуренты, емкость, сегментация; ситуация в политике.

Внутренние факторы конкурентоспособности:

- маркетинг;
- участие научного, технологического, кадрового потенциала;
- эффективность рекламы;

- оценка качества товара и его движения;
- обслуживание;
- материальное и техническое снабжение.

Таким образом, внутренние и внешние факторы составляют резерв конкурентоспособности, позволяющий улучшить один из них и повысить уровень конкурентоспособности.

Модернизация производства и усовершенствование основных видов деятельности компании, основанных на инновации, помогают сохранить уровни конкурентоспособности предприятия, которые уже есть и способствуют созданию новых.

Конкретные шаги и действия, предпринимаемые предприятиями, с целью осуществления очередного рывка в лидерской борьбе:

1. стабильное обновление продукции, которая выпускается;
2. быстрое освоение новых образцов изделий, их безостановочная разработка, увеличение гибкости труда, эффективности, одновременное наращивание производительности труда, уменьшение всех видов затрат и издержек.

При одновременном снижении цен на новые виды продукции, особое место отводится для обеспечения надежности новых изделий и их стабильного качества.

Это способствует выпуску в больших масштабах новых изделий, которые имеют повышенный спрос, цены на которые понижены, а надежность и эксплуатационные, качественные характеристики повышены.

Чтобы решить эту задачу, требуется провести технические и организационно-управленческие мероприятия.

В конечном результате, должны получиться новые системы производства, работающие в новом введенном режиме конвейера, которые повысят уровень конкурентоспособности. Суть данного подхода:

1. на производство и продажу в данный момент поставляется какой-то образец, который удовлетворяет нынешним рыночным требованиям;

2. в ходе этапов испытания создается новый образец для массового производства, лучше, чем старый, где к нему приглашают независимых экспертов и средства массовой информации;

3. разрабатывается совершенно другой по качеству продукт, который готовят на перспективу и который еще не до конца может быть востребован на сегодняшний день;

4. ведутся постоянные исследования, в целях создания новых, ранее не бывших на рынках товаров, рассматривается возможность создать потребность нового товара на рынке.

Такое направление может получить реализацию через научно-конструкторские инновационные подразделения, ориентированные на подготовку и разработку для массового производства новых технологий и изделий, возможно нововведенных фирм, которые будут осуществлять производство и самостоятельно повышать уровень конкурентоспособности продукции на рынке, действовать путем финансовых рисков.

Уровни конкурентоспособности внешнего рынка характеризуются лучшим системным обеспечением устойчивых возможностей и международными конкурентными преимуществами для успешного конкурентирования в разных странах мира, опираясь на международные стандарты как на основные рубежи конкурентной продукции и постоянного улучшения качества, менеджмента и организации труда.

В условиях конкурентного рынка целесообразно расширять ассортимент продукцией, которая имеет высокий спрос, если остальной товар компании залеживается на складе. Так за короткий срок может увеличить средний чек и объем продаж в целом, в который входят и сопутствующие товары, и продукция импульсного спроса. На долгосрочную перспективу повышается лояльность покупателей.

При переходе на следующий уровень конкурентоспособности существуют барьеры для входа и выходы на рынок (табл. 1.2.1.)

Таблица 1.2.1 – Барьеры для входа и выхода на рынок

Наименование барьера	Характеристика
Барьеры для входа на рынок	
Административные	– сложность получения всех необходимых документов (лицензии, свидетельства); – повышенные требования (ветеринарные свидетельства на продукцию, сертификаты качества и т.д.); – сложность получения разрешений всех инстанций (санитарно эпидемиологической станции, пожарной службы, архитектурно-строительной и т.д.)
Потребительские предпочтения	современные потребители предъявляют высокие требования не только к качеству реализуемых товаров, но и к обслуживанию, дизайну и оформлению, наличию дополнительных услуг и пр.
Неспособность руководства определить маркетинговую стратегию развития	работа предприятия в режиме «как получится»
Потребительские привычки	преданность покупателей определенным магазинам
Доступ к каналам распределения	Как правило, каналы распределения продукции «контролируются» крупными сетевыми фирмами, которые оказывают давление на поставщиков в целях недопущения новых конкурентов на рынок
Барьеры для выхода с рынка	
Долгосрочные и другие активы	вложены инвестиции, которые были направлены на закупку нового оборудования, внедрение АСУ, частичный ремонт помещений; кроме того, большая часть денежных средств вложены в товарные запасы
Высокие затраты	при закрытии предприятия необходимо будет реализовать не только товарные запасы, но и оборудование предприятия. Так как они будут реализовываться по заниженной цене, это приведет к излишним затратам и убыткам, а также высокие затраты на покрытие задолженностей перед дебиторами, на покрытие обязательств, на сворачивание бизнеса
Взаимодействие и интегрирование с другими фирмами	тесные связи с производителями и крупными оптовыми структурами
Сопrotивление высшего руководства	Оно стремится сохранить независимость предприятия и остаться на рынке

Таким образом, внутренние и внешние факторы составляют резерв конкурентоспособности, позволяющий улучшить один из них и повысить уровень конкурентоспособности.

1.3 Методики оценки конкурентоспособности торгового розничного предприятия

Конкурентоспособность должна изучаться постоянно и систематически, чтобы вовремя заметить, когда станет низким уровень конкурентоспособности, быть взаимосвязанной с фазами жизненного цикла всего предприятия и отдельных товаров. Таким образом, понятие конкурентоспособности является относительным, связанным с определенным временем и рынком.

Главная цель при оценке конкурентоспособности – это определить место на отраслевом рынке, которое занимает данное предприятие. К результатам оценки можно отнести:

1. возможность составить программы перспективной деятельности предприятия;
2. желание предприятия выбрать для совместной деятельности партнера;
3. умение привлекать инвестиционные средства в перспективные рынки;
4. разработку мероприятий для увеличения уровня конкурентоспособности.

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия выявляет его сильные и слабые стороны. Это послужит, в будущем, фундаментом при разработке перспективных направлений в развитии хозяйствующей отрасли, при принятии управленческих решений, направленных на то, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность (при сильных позициях на рынке) или повышать ее (в случае ослабления рыночных позиций).

Более полный анализ уровня конкурентоспособности предприятия представляет этапы:

1. постановки заданий;
2. выбора объектов оценки конкурентоспособности;

3. анализ и прогнозов на спрос, цены, производственные издержки, требования внешнего и внутреннего рынка;

4. выбора параметров с целью оценки уровней конкурентоспособности объектов;

5. выбора баз (аналога) в целях сравнения с объектами;

6. оценки уровней конкурентоспособности объектов с заданными параметрами;

7. общей оценки конкурентоспособности объектов и разработки рекомендаций.

Благодаря существующему опыту оценки уровней конкурентоспособности предприятия, можно использовать аспекты:

- нахождения измерителей конкурентоспособности;
- оценки конкурентоспособности целого предприятия и его продукции;

- определения требуемого конкурентоспособного уровня;

- доведения действующих параметров до необходимого конкурентоспособного уровня;

- регулирования и контроля предприятия, с целью поддержания его конкурентоспособного уровня;

- прогнозирования конкурентоспособного уровня;

- разработки и планирования стратегии, в которых развивается перспективное конкурентоспособное предприятие.

Оценивают систему оценки конкурентоспособности предприятия 3 блока.

Блок I. Этап оценки конкурентоспособности предприятия.

Представлен параметрами с момента постановки задания, до оценивания общего конкурентоспособного уровня предприятия. В этот блок входит такой спектр действий, как:

1. установка задач;

2. право выбирать объект для участия в конкурентоспособной оценке. Это может быть отдельное предприятие, домашнее хозяйство, их объединения и целая отрасль;

3. возможность выбрать базу в целях сравнения с объектом, что позволяет вести оценку уровней конкурентоспособности предприятия в динамике за несколько лет, рассчитать ее уровень, либо сравнить предприятия-аналоги, являющиеся конкурентами в рассматриваемый временной промежуток на конкретной рыночной отрасли;

4. право выбора параметров оценки предприятия и продукции. Возможность собирать и обрабатывать информацию. В зависимости от места сбора, она разделяется на внутреннюю (любую информацию, собираемую внутри фирмы) и внешнюю (информацию, собираемую за границами фирмы) - материалы официальных ведомств, информация научного характера, средства массовой информации и рекламные.

К информационным каналам можно отнести информацию, приобретаемую фирмой на коммерческих условиях; размещение в объявлениях бирж и сообщениях, официальных справочных изданиях, средствах массовой информации и т.п.; разовое либо регулярное исследование семей – панелей потребителей и пр. Собирая необходимые данные о своей фирме, лучше всего пользоваться внутрифирменной отчетностью, а чтобы оценить конкурентов - проводить маркетинговые исследования;

5. выбирается метод, по которому будет оцениваться уровень конкурентоспособности предприятия, включающий в себя знакомство с существующими методиками, поиск недостатков и достоинств этих методик, распределение по значимости всех методик;

6. ведется оценка уровня конкурентоспособности хозяйственной и производственной деятельности фирмы;

7. оценивается уровень конкурентоспособности продукции;

8. оценивается уровень конкурентоспособности самого предприятия.

Блок II. Создание прогноза уровня конкурентоспособности предприятия на ближайший период.

Прогнозирование конкурентоспособности – это поиск, заключающийся в том, чтобы определить и описать ее возможное состояние в ближайшее время. Как правило, основополагающими прогноза служат аналогии, модели будущего состояния системы и экстраполяции.

Принято рассматривать три основных способа, разрабатывая прогнозы конкурентоспособности:

1. моделирование, которое содержит перечень приемов в разработке прогноза и позволяет получать широкую объективность;
2. экспертную оценку специалистов;
3. экстраполирование, берущее за основу изучение ряда динамик и последующий набор аппроксимирующих функций.

Помимо всего, написание сценариев считается наиболее часто используемой техникой в практике прогнозирования. Учеными рекомендовано использование сценариев, так как они стимулируют менеджеров четко излагать свои предложения и позволяют избежать опасности использования тенденций одностороннего прогноза.

Поэтому, пользуясь прогнозированием, как одним из способов стратегического маркетинга, оценивают особенности влияния на уровни конкурентоспособности предприятия, отдельных рыночных факторов, то есть, так управляют ею.

Блок III. Осуществление управления уровня конкурентоспособности предприятия.

Сюда входят этапы:

- определения и оценки необходимого конкурентоспособного уровня предприятия;

– стратегий, направленных на завершение нынешних параметров до нужного уровня или для поддержания уже имеющихся различных уровней конкурентоспособности, благодаря контролю и регулированию.

Среди основных методов анализа конкурентоспособности в экономической литературе выделяются следующие:

- 1) оценка с позиции теории равновесия;
- 2) анализ тенденций, при котором показатели сравниваются с такими же за другие периоды;
- 3) оценка исходя из теории эффективности конкуренции;
- 4) матричный метод;
- 5) вертикальный анализ, при котором исследуется структура показателей путем постепенного спуска на более низкий уровень детализации;
- 6) оценка на базе качества продукции;
- 7) оценка с позиции сравнительных преимуществ – сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов.
- 8) профиль полярностей;
- 9) профиль требований;
- 10) факторный анализ – анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;
- 11) SWOT–анализ.

Необходимо отметить, что вышперечисленные методы оценки конкурентоспособности предприятия однонаправлены: один метод учитывает резервы в использовании факторов производства, другой – стоимость этих факторов, следующий – качество продукции.

Конкурентоспособность организации нуждается в комплексной оценке по каждому направлению деятельности и по всем заданным критериям.

Из вышесказанного следует вывод что, конкурентоспособность предприятия является одним из важнейших факторов деятельности

предприятия на рынке. Предприятие должно знать и постоянно совершенствовать свои «сильные стороны» перед конкурентами, чтобы затраты вложенные в него были рентабельными, продукция удовлетворяла потребности покупателя, а предприятие получала требуемую прибыль.

Понятие конкурентной стратегии организации, заключается в задаче предприятия занять выгодную для себя рыночную позицию среди остальных соперников. Разработка конкурентной стратегии организации осуществляется с целью укрепления своего положения на рынке для противостояния другим организациям, выступающих в роли соперников. Основной стратегической целью предприятия в конкурентных отношениях выступает их преимущество в отношении других игроков на рынке.

Глава 2 Анализ и разработка программы повышения конкурентоспособности на примере ООО «Максим»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Максим»

Общество с ограниченной ответственностью «Максим» зарегистрировано по адресу: 309186, Белгородская область, г. Губкин, ул. Народная, дом 4.

ООО «Максим» основано в 2006 году. Общество осуществляет свою деятельность на основании устава (Приложение 1).

Общество создано с целью извлечения прибыли за счет осуществления предпринимательской деятельности и удовлетворения общественных потребностей в предоставляемых Обществом товаров и услуг.

Предметом деятельности Общества является осуществление всех видов торговой деятельности, включая розничную, оптовую, комиссионную и коммерческую торговлю, бартерные сделки, лицензированную продажу, информационную деятельность, согласно действующему законодательству Российской Федерации.

ООО «МАКСИМ» присвоен ИНН 3127512460, КПП 312701001, ОГРН 1063127006524, ОКПО 78167468

ООО «МАКСИМ» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

Основной вид деятельности:

52.1 Розничная торговля в неспециализированных магазинах;

Дополнительные виды деятельности:

51.3 Оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;

51.4 Оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;

51.41 Оптовая торговля текстильными и галантерейными изделиями;

- 51.45 Оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами;
- 51.47 Оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами;
- 51.7 Прочая оптовая торговля;
- 52.50.3 Розничная торговля прочими бывшими в употреблении товарами;
- 52.6 Розничная торговля вне магазинов;
- 74.13.1 Исследование конъюнктуры рынка;
- 93.05 Предоставление прочих персональных услуг.

ООО «Максим» осуществляет свою торговую деятельность через стационарную торговую сеть, в частности розничной торговлей занимается 4 магазина, которые для удобства клиентов находятся в разных районах города Губкина Белгородской области.

Магазины ООО «Максим» занимаются торговлей товарами и оказанием услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.

Приоритетными направлениями деятельности компании ООО «Максим» являются:

- удовлетворение потребностей покупателей в качественной продукции;
- непрерывное развитие, рост объемов продаж, поиск новых партнеров для плодотворного и взаимовыгодного сотрудничества;
- оптимальное соотношение качества и стоимости продукции;
- эффективная ценовая и сбытовая политика компании.

Все магазины ООО «Максим» работают ежедневно без выходных и перерыва на обед с 9: 00 до 21: 00 ч. По форме торгового обслуживания это магазин с обслуживанием через прилавок.

Ассортимент продукции в магазинах ООО «Максим» постоянно расширяется, это связано с новыми предложениями со стороны поставщиков и возрастающими потребностями клиентов магазина.

С ними составляются договора на поставку товаров, и каждая поставка оформляется определенным пакетом документов, в который входят: договор поставки, счет-фактура, товарная накладная, акт приема-передачи, приходный ордер. После приемки товара материально - ответственными лицами, он отправляется в магазины на реализацию.

Миссия ООО «Максим» заключается в обеспечении своих клиентов свежей и высококачественной продукцией, отвечающей современным потребностям клиентов.

Текущие и стратегические цели компании ООО «Максим»:

1. максимально полное удовлетворение требований и пожеланий клиентов в качественной продукции;
2. постоянное совершенствование системы управления качеством;
3. создание конкурентных преимуществ предприятия в управлении;
4. расширять круг своих потребителей и поставщиков, являясь для них надежным и добросовестным партнером;
5. поддержание положительной деловой репутации на высоком уровне.

Для достижения цели предприятие объединяет материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

Организационная структура ООО «Максим» представляет собой линейно-функциональную структуру управления (рис. 2.1.1).

В подчинении директора входит заместитель директора, экономический отдел, бухгалтерия, отдел кадров.

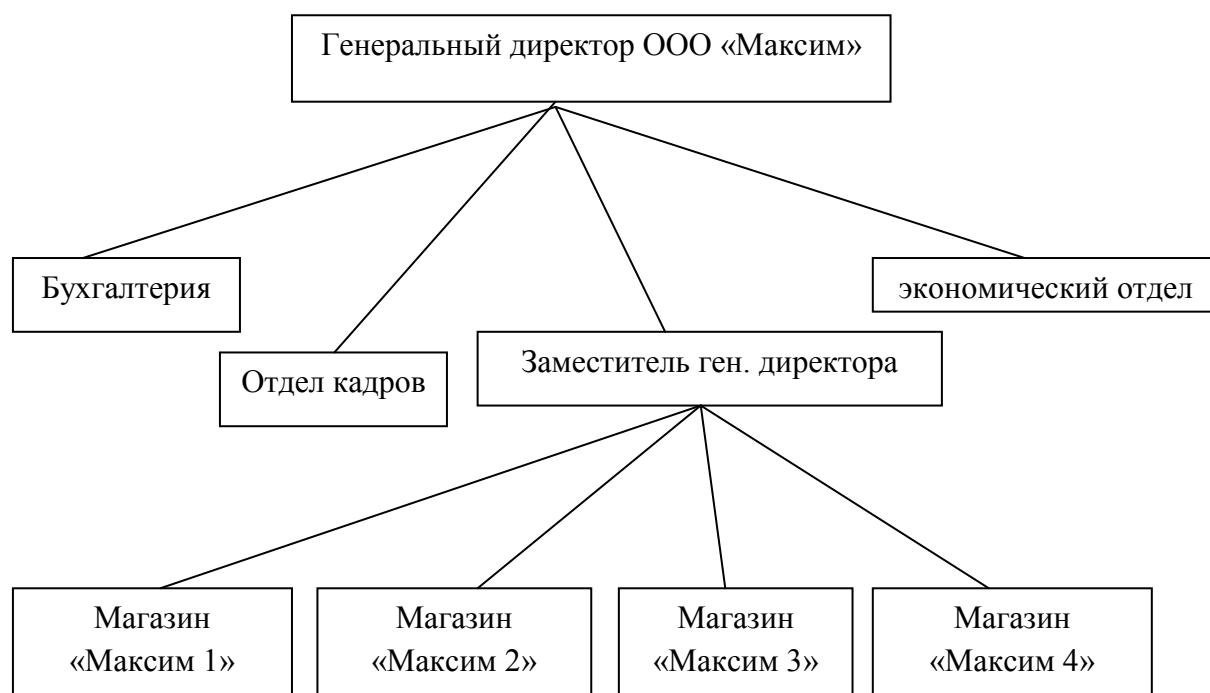


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО «Максим»

Высшим органом управления в организации является генеральный директор, действующий, на принципе единоначалия и несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с федеральными законами. В его обязанности входит:

- руководство в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной деятельностью предприятия;
- эффективная организация взаимодействия структурных подразделений и работы всех сотрудников магазина;
- организация производственно-хозяйственной деятельности на основе прогрессивных форм управления и организации труда, научно-обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат;
- обеспечение предприятия квалифицированными кадрами. Рациональное использование и развитие профессиональных знаний и опыта сотрудников магазина. Создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда;
- обеспечение соблюдения требований законодательства об охране окружающей среды;

– взаимодействие с профсоюзными организациями на основе принципов социального партнерства по разработке, заключению и выполнению коллективного договора, соблюдению трудовой дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности рабочих и служащих предприятия.

Экономический отдел проводит экономический анализ деятельности предприятия, составление бизнес-планов, прогнозы дальнейшего развития деятельности предприятия, обеспечением конкурентоспособности предприятия.

Бухгалтерия занимается:

- ведением бухгалтерского учета в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации;
- осуществлением контроля за соответствием заключенных договоров объема ассигнований, предусмотренных сметой доходов и расходов или лимитам бюджетных обязательств;
- разработкой проектов сметы доходов и расходов; составление и представление в установленном порядке и в предусмотренные сроки оперативной, статистической, налоговой и бухгалтерской отчетности;
- обеспечение хранения бухгалтерских документов в соответствии с правилами организации государственного архивного дела.

Отдел кадров - занимается всеми кадровыми вопросами организации.

В свою очередь заместитель директора осуществляет непосредственное руководство сетью магазинов «Максим». В 2015 году был открыт еще один магазин «Максим» 4.

А также в функции заместителя директора входит: определение долговременной стратегии деятельности и планов предприятия; изучение рыночной конъюнктуры.

Контроль за реализацией продукции, материально-техническим обеспечением предприятия, финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, правильным расходованием оборотных средств.

Недостатки данной организационной системы в том, что усложняется согласованность действий функциональных подразделений, замедляется процесс принятия и реализации решения, структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил. Но при данной структуре управления создаются возможности для карьерного роста сотрудников, а также, также такая структура позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и непосредственно исполнителей.

Для более эффективной оценки деятельности предприятия принято начинать оценку с анализа финансово-экономических показателей предприятия за отчетный период.

На основании предоставленной бухгалтерской отчетности произведен анализ финансово-экономической деятельности ООО «Максим». (Приложение 2,3,4,5,6)

Таблица 2.1.1 – Состояние имущества предприятия за 2013 – 2017 год

Наименование показателей	Ед. измер.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Материальные внеоборотные активы	тыс. руб.	244	280	244	119	104
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	тыс. руб.	-	-	-	-	-
Запасы	тыс. руб.	3036	1852	1425	1780	1306
Денежные средства	тыс. руб.	113	35	15	331	156
Актив - баланс	тыс. руб.	4381	2085	1684	2585	1649
Капитал и резервы	тыс. руб.	2550	2249	935	1092	1055
Краткосрочные заемные средства	тыс. руб.	-	-	100	-	100
Кредиторская задолженность	тыс. руб.	1831	124	649	1493	494
Пассив - баланс	тыс.руб.	4381	2373	1684	2585	1649

Из таблицы 2.1.1, видно, что имущество ООО «Максим» состоит из оборотных активов, доля основных средств на протяжении последних четырех лет снизилась.

К 2017 году произошло снижение активов предприятия. Структура внеоборотных активов изменилась незначительно и основную долю составляют запасы, которые в 2017 году составляют 1306 тыс. руб. Таким образом, повысилась доля высоколиквидных активов, что может являться следствием финансовой устойчивости ООО «Максим».

Наблюдается высвобождение денежных ресурсов, вложенных в оборотные средства. Также наблюдается улучшение финансового состояния, укрепление платежеспособности, как следствие высвобождения вещественных элементов оборотных средств, уменьшения требуемых запасов, сырья, материалов, топлива и т.д. (ускорение оборачиваемости оборотных средств).

Основным показателем при анализе любого предприятия является выручка от реализации товаров, предоставленных услуг. В таблице 2.1.2 представлены основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Максим».

Таблица 2.1.2 – Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Максим»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2016 г. на 2015 г.	2017 г. на 2016 г.
1. Выручка от продажи товаров (работ, услуг) в действующих ценах всего, тыс. руб.	25967	33762	20611	7795	-13151	130,0	61,0
2. Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	25787	33424	20554	7637	-12870	129,6	61,5
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	180	338	57	158	-281	187,8	16,9

4. Рентабельность продаж, %	0,7%	1,0%	0,3%	0,31%	-0,72%	144,4	27,6
5. Среднесписочная численность работников, чел	35	37	38	2	1	105,7	102,7
6. Среднемесячная заработная плата, руб.	22 780	22800	23400	20	600	100,1	102,6

Согласно представленным данным, в таблице 2.1.2, выручка от реализации в 2016 году возросла на 30 %, в сравнении с 2015 годом, но в 2017 году наблюдается резкое снижение выручки на 13151 тыс. рублей. Наблюдается также снижение всех показателей, что говорит о недостаточно устойчивой позиции компании, под воздействием внешних факторов, таких как отрицательные политические международные действия, введение эмбарго.

Финансовую состоятельность и эффективность деятельности компании и его персонала можно отобразить наглядно на рисунке 2.1.2.

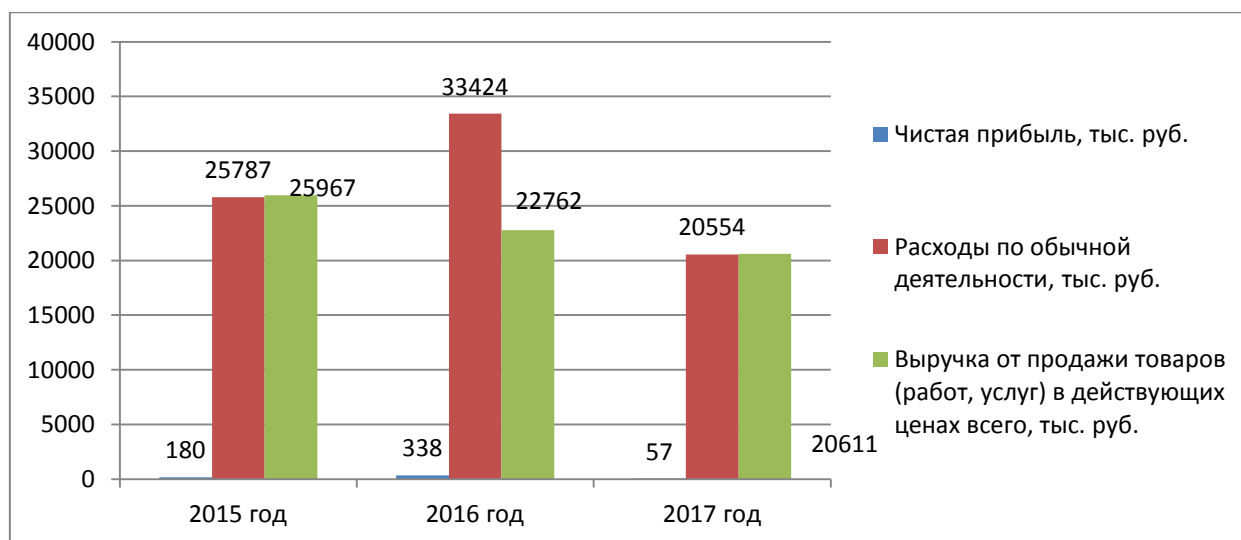


Рисунок 2.1.2 – Динамика изменения показателей финансовой деятельности за 2015 – 2017 года в ООО «Максим»

На представленном рисунке 2.1.2 видно, что чистая прибыль ООО «Максим» значительно снизилась в 2017 году. Можно предположить, что это

обусловлено политической обстановкой в мире и экономическими санкциями в отношении РФ.

2.2 Анализ конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим»

Ассортимент магазинов «Максим» включает в себя более 2000 наименований продукции. Проведем анализ товарной и ассортиментной политики ООО «Максим» можно с помощью матрицы БКГ.

В области товарной политики руководство организации основное внимание уделяет проблемам ассортиментной политики.

Для образования «товарного портфеля» товары делятся на несколько категорий, отраженных в матрице Бостонской консалтинговой группы (Boston consulting group). Матрица выделяет четыре категории товаров в зависимости от двух показателей: удельного веса в товарообороте предприятия и темпа роста продаж.

К категории неприбыльных относятся «собаки». К особо прибыльным товарам относятся «дойные коровы», потенциально прибыльными являются «звезды» и, возможно, «трудные дети»,

Распределение товарных групп в ООО «Максим» представлено в таблице 2.2.1. Данные таблицы 2.2.1 свидетельствуют, что товарный портфель предприятия является несбалансированным, так как на долю «трудных детей» должно приходиться 10% товаров, «Собак» - 5%, «Дойных коров» - 55%, «Звезд» - 30%. Таким образом, на предприятии необходима разработка эффективной товарной политики, но для этого необходим анализ более мелких групп товаров. В быстро изменяющейся среде фирма должна постоянно оценивать структуру своей деятельности, своевременно принимая решения о прекращении выпуска неприбыльных и бесперспективных товаров.

Таблица 2.2.1 - Категории товаров по предприятию

Категория товаров	Наименование товарной группы	Доля в товарообороте, %
«Дойные коровы»	Хлеб и хлебобулочные изделия	2,7
	Кондитерские изделия	8,8
	Масло	2,6
	Рыба и морепродукты	4,3
	Овощи и фрукты	5
	Непродовольственные товары	4,8
	Всего	28,2
«Звезды»	Заморозка	1,4
	Бакалея	5,6
	Всего	7
«Трудные дети»	Прочие продовольственные товары	21,4
	Всего	21,4
«Собаки»	Молоко и молочные продукты	12,6
	Мясные и колбасные изделия	18,1
	Вина и спиртные напитки	12,6
	Всего	43,3

Ежегодно на предприятии происходит снятие убыточных и нерентабельных позиций и замена их новыми. Обновляется до 30% продукции.

Однако следует заметить, что ассортиментная политика предприятия формируется не на основе анализа ассортимента, а на основе опыта и «на глазок», что в результате приводит к несбалансированности ассортимента и товарного портфеля организации, о чем говорилось выше. Так, в ноябре 2017 года был сокращен ассортимент консервов с 30 наименований до 15, однако так как стали поступать жалобы от потребителей, уже через 4 недели он был восстановлен.

Так в ООО «Максим» ассортимент формируется без анализа доходности и прибыльности товара, исходя из желания максимально удовлетворить всех групп потребителей. В результате чего, приводит к росту издержек обращения, связанных с формированием ассортимента, товарных запасов, их хранением, доработкой и упаковкой, к необоснованному росту

наименований товаров в ассортименте предприятия, тем самым к снижению общей доходности.

Уровень конкурентоспособности и выполнение плана товарооборота во многом зависит от трудовых ресурсов.

В таблице 2.2.2 представлены данные о количестве принятых и уволенных работников, а также о причинах их увольнения, и рассчитанные трудовые показатели - коэффициент обновления и текучести кадров.

Таблица 2.2.2 – Данные о количестве принятых и уволенных работников. Коэффициенты обновления и текучести кадров

Период	Принято, чел.	Коэффициент обновления, %	Уволено, чел.	Коэффициент текучести кадров, %	Причина увольнения
2017 г.	12	0,34	2	0,08	Ст.80 ТК РФ
2016 г.	13	0,52	9	0,36	Ст.80 ТК РФ
2015 г.	10	0,47	6	0,29	Ст.80 ТК РФ

Любая текучесть кадров, это всегда определенные затраты: на увольнение сотрудников; плата за сверхурочные оставшимся работникам, расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров и т.д. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом.

Распределение трудовых ресурсов по образованию в ООО «Максим» представлено в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Уровень образования работников ООО «Максим» за 2015- 2017 гг.

Наименование категории работающих в организации	Уровень образования					
	Высшее			Средне - специальное		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Руководители	6	7	8	-	-	-
2. Специалисты	20	21	21	-	-	-
3. Служащие	5	5	4	4	4	5

Данные таблицы 2.2.3 показывают, что в ООО «Максим» повышается производственный потенциал: конечно же, это в первую очередь касается руководителей организации, их число увеличилось в 2017 по сравнению с 2015 на 2 человека. Численность специалистов тоже изменилась и планомерно движется в сторону увеличения, в 2017 год число специалистов закончивших высшее образование увеличилось на 1 человека. Поэтому можно сказать о том, что в организации достаточно высококвалифицированных специалистов, что позволят производить внутренний набор персонала на вакантные должности.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов организации, то есть распределение работающих по возрасту и по уровню образования. В таблице 2.2.4 представлено распределение трудовых ресурсов по возрасту в ООО «Максим» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.2.4 – Распределение трудовых ресурсов по возрасту в ООО «Максим» за 2015-2017 гг.

Группы трудовых ресурсов по возрасту, лет	Численность персонала на конец года, чел.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
До 20	5	3	3
20 – 30	10	13	13
30 – 40	14	17	18
40 – 50	6	4	4
Свыше 50	-	-	-
Итого	35	37	38

Из таблицы 2.2.4 видно, что в ООО «Максим» преобладают группы работников в возрасте от 30 до 40 лет, это говорит о том, что в организации работают сотрудники с опытом работы и компетентные в данной сфере деятельности. Количество сотрудников до 20 лет уменьшилось по сравнению 2015 годом. Работники в возрасте свыше 50 лет на протяжении всего анализируемого периода не работали в данной организации.

Возможности организации для осуществления намеченных планов, как известно, определяются состоянием ее внешней и внутренней среды. Внешняя среда организаций характеризуется отношениями среди конкурентов. В большей степени внешняя среда зависит от влияния конкурентов.

Конкурентоспособность розничного магазина во многом зависит от того, насколько руководство организации быстро и эффективно принимает управленческие решения, в условиях быстро изменяющихся условий на рынке. Внешняя среда организации включает факторы, влияющие на эффективность розничного бизнеса, при этом расположенные вне пределов организации.

В таблице 2.2.5 представлены главные конкурентные силы, оказывающие влияние на магазины «Максим», согласно модели Портера.

Таблица 2.2.5 – Влияние факторов внутренней и внешней среды магазинов «Максим»

Фактор	Влияние фактора
Факторы внешней среды	
1. Экономические факторы	Рынок продуктов питания в г. Губкин находится на этапе роста, о чем свидетельствуют его ежегодные высокие темпы роста (до 20% и прогнозируется 12% до 2020 года). Данный фактор влечет за собой усиление конкуренции между торговыми точками (организациями). ООО «Максим», при влиянии данного фактора приходится понижать цены и осуществлять поиск путей обеспечения устойчивого конкурентного положения на рынке.
2. Социально-демографические факторы	Наблюдается рост требований, предъявляемых потребителями (покупателями), вследствие повышения уровня качества жизни и доходов. При этом данный фактор положительно влияет на деятельность исследуемого предприятия, так как приводит к росту покупок.
3. Политические	Деятельность торговых организаций регулируется законами и законодательными актами. С помощью лицензирования и сертификации, государство повышает качество реализуемых товаров и услуг. Так, обязательными, для исполнения в своей деятельности ООО «Максим» должно соблюдать защиту прав потребителей, обеспечивать минимальную заработную плату, обеспечивать безопасность труда, соблюдать время работы и др.

4. Технологические факторы	Данный фактор обусловлен необходимостью соответствовать все более возрастающим требованиям к технологии и оборудованию магазина.
Факторы внутренней среды	
1. Поставщики	Воздействие данного фактора на ООО «Максим» минимальное. Так как у организации длительные и выгодные связи. 85 % поставщиков работают с магазинами «Максим» более 5ти лет
2. Конкуренты	Магазины «Максим» находятся в непосредственной близости сразу нескольких сильных конкурентов («Магнит», «О'кей», «Пятерочка», «Мясная Лавка», «Оскар»), привлекательных по ряду параметров (обслуживание, цены, внешний вид магазина и оформление торгового зала, имидж предприятий), что приводит к потере части клиентов.
3. Персонал	Отрицательным фактором является недостаточная компетентность персонала, а так же невнимательность с их стороны к покупателям.
4. Руководство.	Административно-управленческий персонал не учитывает специфику деятельности, при подборе персонала. А также отсутствует эффективная система мотивации персонала.
Сила конкуренции	Влияние
1. Соперничество между имеющимися конкурентами	В настоящее время на рынке г. Губкин достаточно много розничных торговых предприятий. Особенно острая конкуренция наблюдается между лидерами данного рынка - крупными сетями («Магнит», «Пятерочка», «Мясная Лавка»). У данных конкурентной более выгодное предложение по ценам на товары, чем в ООО «Максим», также отмечается более высокий уровень сервиса и перечня дополнительных услуг. Таким образом, эта угроза имеет сильное влияние на магазины сети «Максим».
2. Угроза появления новых конкурентов	Данная угроза является одной из самых существенных для ООО «Максим». Рынок г. Губкин является довольно перспективным.
3. Угроза появления товаров и услуг-заменителей	В настоящее время развиваются Интернет-магазины и телефонные службы прямой доставки продуктов на дом. Однако их удельный вес в общем товарообороте города по продуктам питания не высок, поэтому данная угроза сильного воздействия на магазины «Максим» не оказывает.
4. Способность поставщиков торговаться	Данная угроза также несущественна для ООО «Максим», так как имеются эффективно налаженные связи с поставщиками (о чем упоминалось ранее).
5. Способность покупателей торговаться	Большинство клиентов чувствительны к различным видам скидкам. Так с января 2018 года руководством ООО «Максим» было принято решение о введении дисконтных карт, дающих 2% скидки.

Губкин — город (с 1955) в России, административный центр Губкинского городского округа Белгородской области. Расположен в северо-восточной части Белгородской области в 20 км к западу от Старого Оскола и в 116 км к северо-востоку от областного центра Белгорода, по обоим берегам реки Осколец, правобережного притока реки Оскол. Население — 86 999 чел. (2017).

Численность города говорит нам о небольшом провинциальном городке, что накладывает определенный отпечаток на структуру торговой деятельности.

Основными конкурентами сети магазинов «Максим» являются:

1. Магазин «Мясная лавка». Белгородская область, г. Губкин, ул. Кирова, д. 33;
2. Магазин «Оскар». Расположен магазин по адресу: Белгородская область, г. Губкин, ул. Дзержинского, д. 51;
3. Магазин «Магнит». Расположены магазины по адресу: Белгородская область, г. Губкин, ул. Дзержинского, д. 51. и по ул. Горького д. 125;
4. Магазин «О'кей». Расположены магазин по адресу: Белгородская область, г. Губкин, ул. Космонавтов, д. 14;
5. Магазин «Пятерочка» Расположены магазины по адресу: Белгородская область, г. Губкин, ул. Дзержинского, д. 113 и проспект Горняков д. 4.

Для проведения оценки конкурентоспособности ведущих розничных торговых сетей, функционирующих на рынке товаров повседневного спроса в городе Губкин, в апреле 2018 года был проведено исследование, содержащее информацию о потребительских предпочтениях относительно данных компаний. В опросе приняли участие 100 респондентов, проживающих в городе Губкин. Сбор данных производился с помощью опроса. Респондентам было предложено оценить розничные продовольственные магазины на примере супермаркетов по пятибалльной

шкале, в которой 1 означает полную неудовлетворенность ими, а 5 – абсолютную удовлетворенность.

Таблица 2.2.6 – Оценка потребителями розничных продовольственных магазинов по уровню удовлетворенности ими

Продовольственный магазин	1	2	3	4	5	Не посетил (а)
Магазин «Максим»	2,0%	5,1%	19,2%	18,2%	44,4%	11,1%
Магазин «Оскар»	2,9%	2,8%	32,4%	30,4%	18,6%	7,8%
Магазин «Мясная лавка»	3,1%	8,3%	30,2%	37,5%	16,7%	4,2%
Магазин «Магнит»	2,0%	1,0%	12,1%	24,2%	40,4%	20,2%
Магазин «О'кей»	5,2%	3,1%	9,3%	10,3%	12,4%	59,8%
Магазин «Пятерочка»	3,1%	6,1%	15,3%	15,3%	32,7%	27,6%

Анализируя данные из таблицы 2.2.6 можно сделать вывод о том, что по посещаемости наименее популярными являются магазин «О'кей», Магазин «Мясная лавка» и магазин «Оскар».

Наиболее популярными торговыми точками являются «Пятерочка», «Максим» и «Магнит».

На основе данных таблицы 2.2.6 была построена диаграмма с рассчитанной средней оценкой (по пятибалльной шкале) по уровню удовлетворенности каждой из рассматриваемых магазинов (рис. 2.2.1).

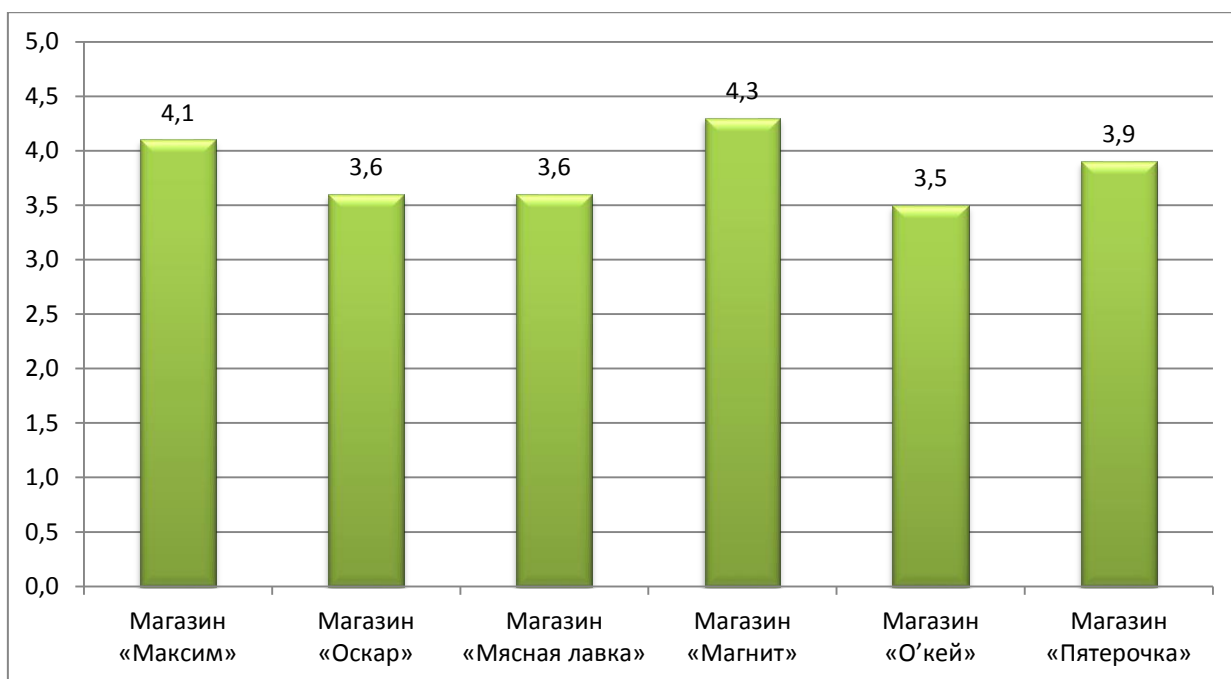


Рисунок 2.2.1 – Средняя оценка удовлетворенности потребителей ведущими продовольственными магазинами города Губкин

По диаграмме мы видим, что наибольшую оценку среди опрошенных потребителей получили такие торговые сети как «Магнит» (4,3 балла из 5) и «Максим» (4,1 балла).

Также респонденты считают, что данные компании, по сравнению со своими конкурентами, обладают наибольшей широтой ассортимента (4,5 и 4,4 балла соответственно), более высоким качеством реализуемых продуктов (4,1 и 3,9 балла соответственно), наиболее оптимально организованной работой касс (4 и 3,8 балла соответственно). Кроме того, респонденты удовлетворены фирменным стилем (имиджем) данных компаний и комфортностью при совершении покупок в данных магазинах.

Опрошенные удовлетворены рекламной активностью (4 балла) торговой сети «Магнит». А также «Максим» и проведением различных акций (4,1 балла) в данных компаниях.

Наименьшую оценку по уровню удовлетворенности получила компания «О'кей» (3,5 балла из 5). Опрошенных потребителей не устраивает месторасположение данного магазина (2,6 балла), уровень цен

(3,5 балла), рекламная политика (3,2 балла) и наиболее редкое, по сравнению с конкурентами, проведение акций (3,3 балла).

По результатам проведенного исследования вычислим уровень конкурентоспособности каждой организации-конкурента по формуле:

$$УК = СБ/ВБ \quad (1)$$

где УК – уровень конкурентоспособности,

СБ – средний балл на основе мнения потребителей, ВБ –высший балл.

При значении 0,9 – 1 уровень конкурентоспособности является высоким; при 0,75 –0,89–средним, при 0,6 –0,74–допустимым, при 0,5–0,59–низким, при 0 –0,49–критическим.

Таблица 2.2.7 - Итоговый уровень конкурентоспособности продовольственных магазинов

Торговая сеть	Значение	Уровень
Магазин «Магнит»	0,86	Средний
Магазин «Максим»	0,82	Средний
Магазин «Пятерочка»	0,78	Средний
Магазин «Оскар»	0,72	Допустимый
Магазин «Мясная лавка»	0,72	Допустимый
Магазин «О'кей»	0,70	Допустимый

Таким образом, учитывая данные таблицы 2.2.7, можно сделать вывод о том, что розничные торговые сети «Магнит», «Максим» и «Пятерочка» имеют средний уровень конкурентоспособности, а такие торговые сети, как «Оскар», «Мясная лавка» и «О'кей» имеют допустимый уровень конкурентоспособности.

Воспользуемся методом SWOT – анализа (таблица 2.2.8).

Таблица 2.2.8 – SWOT – анализ внешней и внутренней среды ООО «Максим»

O	ВОЗМОЖНОСТИ	S	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ
1	Развитие магазинов как среднего так и бизнес-класса	1	Месторасположение
2	Быстрое развитие бизнеса в Губкине	2	Инфраструктура
3	Возрастание количества ассортимента	3	Спрос на высокий уровень сервиса
4	Рост уровня жизни	4	Высокое качество продукции
5	Рост цен у основных конкурентов		
T	УГРОЗЫ	W	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1	Нестабильная экономическая и политическая ситуация в стране	1	Запущенные инженерные коммуникации
2	Сложности и зависимость от региональных властей	2	Средняя квалификация персонала
3	Снижение покупательской способности	3	Проблемы с закупочной деятельностью
		4	Отсутствие инноваций

Данные анализа показывают, что ООО «Максим» имеет очень выгодное месторасположение и хорошую инфраструктуру, кроме того, магазины «Максим» имеют возможность предоставления продукции разным слоям населения, следовательно, требуется высокий уровень сервиса, что магазины «Максим» и предоставляет своим клиентам. За этим следует возрастание количества ассортимента продукции представленной в магазинных «Максим» и соответственно происходит развитие бизнеса.

Для поддержания уровня сервиса требуется также и высококвалифицированный персонал и развитая инженерная служба. Рост цен у основных конкурентов при условии, что у нас они остаются на прежнем уровне повысят конкурентоспособность ООО «Максим».

Угрозами ООО «Максим» являются сложности и зависимость от региональных властей, а также нестабильная экономическая и политическая ситуация в стране. Эти угрозы масштабны и являются реальными не только для данной организации, но и для бизнеса в России в целом.

Фактор снижения покупательской способности очень сильно может ударить по конкурентоспособности организации. Для снижения удара необходимо найти способы снижения цены.

Таким образом, из проведенного анализа следует, что основными конкурентами магазинов «Максим» являются: магазины «Пятерочка», «Магнит» и «Мясная Лавка». Из анализа можно сделать вывод, что ООО «Максим» при применении современных маркетинговых технологий, с учетом передовой технологии производства и соотношением показателей «цена - качество» успешно конкурирует на рынке г. Губкин.

Успех любой фирмы неразрывно связан с уровнем конкурентоспособности, который определяет её эффективное функционирование и жизнестойкость в окружающей среде. На деятельность фирмы постоянно влияют различные факторы внешней и внутренней среды (экономические, политические, социальные и т.д.). С учётом этих факторов, для эффективной деятельности фирмам необходимо постоянно поддерживать на необходимом уровне и повышать свои конкурентные позиции.

По итогам исследования выявлены следующие недостатки конкурентоспособности магазинов «Максим»:

1. не все параметры конкурентоспособности охвачены. Не отработаны вопросы стратегического планирования и продвижения товаров и услуг;
2. при проработке направлений работы по укреплению конкурентоспособности компании не производится стратегического планирования;
3. не достаточно эффективное управление качеством услуг и представленных товаров;
4. низкая компетентность персонала.

На основании результатов анализа ООО «Максим» необходимо разработать программу повышения конкурентоспособности, которая

способствует укреплению позиций фирмы на рынке продовольственных магазинов города Губкин Белгородской области.

2.3 Разработка программы повышения конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим»

Разработке программы повышения конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим» предшествует анализ оценки эффективности существующей системы как в целом, так и по отдельным её элементам, соответствие проводимой компанией политики конкретным рыночным условиям. Анализуются не столько количественные показатели объемов продаж по продукту, сколько весь комплекс факторов, оказывающих влияние на размеры сбыта: организация сбытовой сети, эффективность рекламы и других средств стимулирования сбыта, правильность выбора рынка, времени и способов выхода на рынок.

Программа повышения конкурентоспособности ориентирована на наиболее важные аспекты развития организации, на сферы деятельности, которые наиболее значимы для предприятия в конкурентной борьбе.

Цель предложенной нами программы повышения конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим» – ликвидировать выявленные проблемы, слабые стороны и разработать мероприятия для развития сильных сторон.

Среди мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим», наиболее перспективным методом является расширение ассортимента товаров.

С целью повышения конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим», необходимо рассмотреть варианты возможной мотивации (стимулирования) персонала компании, а также разработать план мероприятий по их стимулированию.

Обеспечение конкурентоспособности основных видов продукции, являющаяся общей характеристикой и формирующаяся благодаря влиянию факторов совокупности, напрямую связана с конкурентоспособностью предприятия. Именно поэтому, разрабатывая меры в целях повышения уровня конкурентоспособности продукции, следует придерживаться комплексного подхода, затрагивающего почти все отрасли предприятия.

Таблица 3.2.1 – Цели и мероприятия программы по повышению конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим»

Ключевые цели программы	Мероприятия программы
1. Улучшение ассортиментной политики	1.1. Расширение ассортимента продукции 1.2. Контроль качества товара 1.3. Учет и анализ преимуществ и качества конкурентной продукции.
2. Укрепление имиджа торговой сети	2.1. Создание благоприятного образа в глазах клиентов 2.2. Формирование имиджа надежного партнера для построения стабильных поставок 2.3. Задействование рекламной политики.
3. Повышение лояльности потребителей	3.1. Введение дисконтных карт. 3.2. Совершенствование и создание системы сервисного обслуживания.
4. Повышение лояльности персонала	4.1. Стимулирование больших итоговых результатов работы среди сотрудников компании материальным способом. 4.2. Создание оптимальных условий работы

Рассмотрим более подробно ключевые цели программы по повышению конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим», в соответствии с предложенными мероприятиями программы.

Расширение ассортимента предполагает количественные и качественные изменения в товарной категории, направленные на увеличение показателей ширины, глубины и новизны ассортимента.

Необходимо применение клиенто-ориентированного подхода, целью которого является построение индивидуальных отношений с каждым из

клиентов компании. Суть этого подхода можно свести к трем основным характеристикам:

- ориентация на удержание клиентов. Поскольку увеличение доли рынка, и привлечение новых покупателей стали обходиться все дороже, компаниям становится выгоднее использовать потенциал уже имеющейся клиентской базы. Обеспечивать рост продаж за счет повышения, интенсивности потребления продукции, организации уже существующими клиентами;

- индивидуальные коммуникации с клиентами. С помощью учета персональных особенностей каждого потребителя предложение ему наибольшей ценности;

- сотрудничество, основанное на отношениях, а не продукте. Поскольку товары и услуги становятся все более однообразными, основой для сохранения и развития сотрудничества между компанией и ее клиентами оказались отношения (сервис). Потребители стали воспринимать компанию как носителя некой идеи (бренда), имеющей для них особую ценность.

Бесспорно, основную роль в вопросе привлечения клиентов играют функциональные и потребительские свойства продукта.

Но клиент может не только досконально изучить его качества, но и сравнить с этот продукт с конкурентными аналогами.

В результате при появлении более выгодного предложения, клиент может уйти к конкуренту. И это определено случиться, если компания не предпримет никаких действий.

Таким образом, помимо продукта, должен существовать другой элемент взаимодействия компании с клиентами, который способствовал бы мониторингу отношений и их долгосрочному поддержанию с целью максимизации прибыли. Таким элементом становится сервис.

Очевидно, что для успешного внедрения клиенто-ориентированного подхода необходимо провести некоторые организационные преобразования, в первую очередь касающиеся изменение структуры компании

(подразделения маркетинга), внедрение специализированных информационных систем, преобразование корпоративной культуры.

Контроль качества товара. Данное мероприятие подразумевает постоянный контроль свойств продукции, обуславливающих её пригодность удовлетворять определённые потребности в соответствии с её назначением.

Учет и анализ преимуществ и качества конкурентной продукции.

Магазинам сети «Максим» следует активизировать свою деятельность в изучение потребителей и конкурентов:

- систематически проводить анкетирования с целью изучения потребительских предпочтений;

- постоянно осуществлять оценку деятельности конкурентов, путем изучения их рекламы, товарного ассортимента, посещения торговых залов конкурентов. Это позволит вовремя противостоять действиям конкурентов и лучше понять потребности и желания своих клиентов, и, следовательно, удовлетворять их на качественно высоком уровне.

Совершенствование и создание системы сервисного обслуживания.

Для разработки эффективной сервисной политики и стратегии удержания клиентов требуется создание специализированного отдела по работе с клиентами, целью которого стало бы управление взаимоотношениями с клиентами.

Данный отдел формирует политику работы с потребителями, но в отличие от отдела продаж оперирует преимущественно не отдельными физическими лицами, а целыми сегментами или сообществами клиентов.

В результате деятельность отдела позволяет снижать удельные затраты за счет применения однотипных процессов для членов одного клиентского сегмента.

Для эффективной деятельности розничной торговой сети ООО «Максим» целесообразно ввести дополнительное рабочее место по связям с клиентом. Важным аспектом в деятельности предприятия является создание

программы долгосрочного сотрудничества компании с клиентом. Данным вопросом будет заниматься координатор по связям с клиентами.

Повышение лояльности потребителей.

В рамках внешней составляющей лояльности и стимулирования сбыта, необходимо направить действия на повышение привязанности клиентов к компании за счет предложения им ощутимых ценностей как материального, так и эмоционального характера, а также на повышение дохода компании. К данным действиям относятся:

- бонусные программы (вознаграждение для клиентов за выгодное для компании поведение: интенсивность приобретения продуктов, дополнительные покупки, рекомендации и т.д.);
- программы партнерства (сотрудничество компании с клиентами в рамках развития продукта и сервиса);
- клубы постоянных клиентов (предоставление клиентам возможности эффективного взаимодействия между собой);
- дополнительные услуги (набор сервисов, ориентированных на строго определенные сегменты или отдельных клиентов).

Стимулирование больших итоговых результатов работы среди сотрудников компании материальным способом.

В рамках внутренней составляющей рассматриваются корпоративные мероприятия, обеспечивающие ориентацию сотрудников компании на повышении качества работы с клиентами:

- формирование клиенто-ориентированной культуры компании;
- мониторинг степени удовлетворенности клиентов (проведение исследований, анализ и внедрение улучшений);
- работа с рекламациями (сбор претензий, анализ и внедрение улучшений);

– формирование информационно-аналитической среды компании (разработка форм и процедур отчетности, информационно-аналитических систем).

Так как процедура продажи товаров, а также сам процесс покупки все же занимают не короткий промежуток времени, то необходимо позаботиться об обеспечении комфорта покупателей. С этой целью предлагается оснастить клиентскую зону всем необходимым для создания позитивного настроения клиента.

Определим величину затрат на реализацию программы по повышению конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим».

Таблица 3.2.1 – Затраты на реализацию программы по повышению конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим»

Мероприятия программы	Затраты, руб.
1.1. Расширение ассортимента продукции 1.2. Контроль качества товара 1.3. Учет и анализ преимуществ и качества конкурентной продукции.	150 000
2.1. Создание благоприятного образа в глазах клиентов 2.2. Формирование имиджа надежного партнера для построения стабильных поставок 2.3. Задействование рекламной политики.	100 000
3.1. Введение дисконтных карт 3.2. Совершенствование и создание системы сервисного обслуживания	20 000
4.1. Стимулирование больших итоговых результатов работы среди сотрудников компании материальным способом. 4.2. Создание оптимальных условий работы	200 000
Итого:	470 000

В результате реализации программы по повышению конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим» произойдет прирост выручки предприятия.

Позитивный опыт работы аналогичных предприятий показывает, что в результате реализации предложенных мероприятий, прирост выручки составит от 4%.

В 2017 г. выручка розничной торговой сети ООО «Максим» составила 20 611 000 руб. Прирост выручки составит 4% и будет равен:

$$20\,611\,000 \times 4\% = 824\,440 \text{ руб.}$$

В итоге сумма затрат по повышению конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим» составит 470 000 руб.

1) Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по формуле:

$$\text{Эффект} = \text{прирост выручки от мероприятия} - \text{затраты} \quad (2)$$

$$\text{Эффект} = 824\,440 - 470\,000 = 354\,440 \text{ руб.}$$

2) Эффективность мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эффективность} = (\text{эффект} / \text{затраты}) * 100\% \quad (3)$$

$$\text{Эффективность} = (354\,440 / 470\,000) * 100\% = 75,4\%$$

3) Окупаемость мероприятия:

$$\text{Окупаемость} = \text{затраты} / \text{эффект} \quad (4)$$

$$\text{Окупаемость} = 470\,000 / 354\,440 = 1,3 \text{ года}$$

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 354 440 руб. Затраты при этом составят 470 000 руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 354 440 руб., а эффективность – 75,4 %. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 1 год и 3 месяца.

Социальной эффективностью программы повышения конкурентоспособности предприятия будет являться следующее:

1. укрепление имиджа предприятия;
2. совершенствование рекламной деятельности;
3. разработка мероприятий по стимулированию сбыта;
4. повышение уровня информационной обеспеченности деятельности предприятия;
5. повышение квалификации сотрудников;
6. оптимизация ценовой политики.

Заключение

Любая фирма преследует одну конечную цель – одержать победу в борьбе с конкурентами. Она не достигается сразу, а является результатом грамотных и стабильных усилий фирмы. Достижение цели зависит от уровня конкурентоспособности бизнеса.

В первой главе выпускной квалификационной работы, нами рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности организации.

В условиях рыночной экономики значение конкурентоспособности предприятия огромно. Стремление к ее повышению ориентирует на увеличение объема производства и сбыта продукции, нужной потребителю, снижение затрат на транспортировку.

При развитой конкуренции этим достигается не только цель предпринимательства, но и удовлетворение общественных потребностей. Конкурентоспособность предприятия или фирмы – это способность успешно оперировать на конкретном рынке в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг.

Для предпринимателя прибыль является сигналом, указывающим, где можно добиться наибольшего прироста стоимости, создает стимул для инвестирования в эти сферы. Свою роль играют и убытки. Они высвечивают ошибки и просчеты в направлении средств, организации производства и сбыта продукции.

Главной целью управления конкурентоспособностью предприятия является стремление к монополизации рынка, что соответственно приведет к обеспечению максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде. Эта главная цель призвана обеспечивать одновременно гармонизацию интересов собственников с интересами государства и персонала предприятия и должна, в идеале, подорвать экономическую состоятельность потенциальных конкурентов.

Процесс управления конкурентоспособностью предполагает проведение анализа, который характеризуется многообразием своих форм.

На выбор формы анализа влияет множество факторов: отрасль, в которой осуществляет свою деятельность организация, специализация и вид деятельности предприятия, объем товарооборота и его скорость и другие.

Поэтому менеджерам организации необходимо грамотно оценить сложившуюся ситуацию на предприятии и выбрать именно ту форму анализа, которая даст наиболее исчерпывающую информацию для разработки мер по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения.

В современной научной литературе выделяют множество методов повышения конкурентоспособности.

Исходя из проведенного исследования конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим», мы разработали программу повышения конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим», которая включила в себя следующие мероприятия:

- 1.1. Расширение ассортимента продукции;
- 1.2. Контроль качества товара;
- 1.3. Учет и анализ преимуществ и качества конкурентной продукции;
- 2.1. Создание благоприятного образа в глазах клиентов;
- 2.2. Формирование имиджа надежного партнера для построения стабильных поставок;
- 2.3. Задействование рекламной политики;
- 3.1. Введение дисконтных карт;
- 3.2. Совершенствование и создание системы сервисного обслуживания;
- 4.1. Стимулирование больших итоговых результатов работы среди сотрудников компании материальным способом;
- 4.2. Создание оптимальных условий работы.

Также во второй главе, нами была рассчитана экономическая эффективность программы повышения конкурентоспособности розничной торговой сети ООО «Максим».

Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 354 440 руб., а эффективность – 75,4 %. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 1 год и 3 месяца.

Список литературы

1. Авилин, К. Н. Формы организации бизнеса: конкуренция, стратегия, инновация [Текст] : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление» / К.Н, Авилин. – Москва : МГУ, 2016. – 39 с.
2. Аренков, И. А. Конкурентный потенциал предприятия [Текст] / И. А. Аренков, Я. Ю. Салихова, М.А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 51-54.
3. Азарова, М. К. Конкуренция современных предприятий [Текст] / М.К. Азарова // Экономика. – 2017. – № 9. – С. 61 - 67.
4. Багиев, Г.Л. Маркетинг взаимодействия [Текст] / Г.Л. Багиев. – Санкт-Петербург : Астерион, 2015. – 437 с.
5. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде [Текст] / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 16. – С. 3-13.
6. Баташева М. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения [Текст] / М. А. Баташева, Э.А.Баташева // Молодой ученый. – 2015. – № 21. – С. 355-358
7. Бубликов, С.С. Стратегии конкурентного управления предприятием [Текст] / С.С. Бубликов // Менеджмент организации. – 2016. – № 14. – С. 121 – 125.
8. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2015. – 306 с.
9. Виханский, О.С. Стратегическое управление организацией [Текст] / О.С. Виханский. – Москва : Экономист, 2014. – 543 с.
10. Винник, А. П. Бизнес-процессы в организации [Текст] : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и

управление народным хозяйством» / А.П. Винник. – Москва : МГУ, 2017. – 61 с.

11. Воронов, Д. С. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Д.С. Воронов // Проблемы организации конкурентоспособного производства и повышения устойчивости производственных систем. Сборник научных статей. – Екатеринбург : Изд-во УГТУ-УПИ. – 2014. – С. 87 – 94.

12. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С.Виханский – Москва : Гардарики, 2014. – 320 с.

13. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации [Текст] / С.М. Вдовин, Л.И. Бирюкова. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 299 с.

14. Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст] / Р.С. Галькович. – Москва : ИНФРА–М, 2012. – 375 с.

15. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст] / Е.П. Голубков. – Москва : Финпресс, 2013. – 496 с.

16. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления [Текст] / В.В.Гончаров. – Москва : МНИИПУ, 2015. – 157 с.

17. Гуляев, Г. Ю. Эволюция теории конкуренции [Текст] / Г.Ю.Гуляев // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 56 – 59.

18. Гусева, М. Н. Конкурентоспособность организации на каждом этапе жизненного цикла [Текст] / М.Н. Гусева // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2011. – №5. – С. 61 – 67.

19. Друкер, П. Ф. Бизнес и инновации [Текст] / П.Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2014. – 420 с.

20. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст] / П.Ф. Друкер – Москва : Вильямс, 2014. – 415 с.

21. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации [Текст] / Н.Б.Ермасова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 380 с.
22. Калашникова, Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции [Текст] / Л.М. Калашникова // Продукты жизнедеятельности. – 2016. – № 118. – С. 169 – 172.
23. Коротков, Э. П. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст] / Э.П. Коротков. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 325 с.
24. Коргов, А.А. Основы управления и взаимодействия [Текст] / А.А.Коргов. – Пятигорск : Бест, 2009. – 497 с.
25. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство, туризм [Текст] / Ф.Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенд – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 290 с.
26. Маврина, И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст] / И.Н. Маврина, А.Г. Мокроносов. – Екатеринбург : Из-во Урал ун-та, 2014. – 491 с.
27. Маршалл, А. Принципы политической экономии [Текст] / А.Маршалл. – Москва : Центр, 2016. – 341 с.
28. Менеджмент организации [Текст] / Под ред. З.М. Румянцевой. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 432 с.
29. Метелев, И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы, и критерии оценки [Текст] / И.С. Метелев // Проблемы современной экономики. – 2014. – №1. – С. 211 – 219.
30. Мокроносов, А.Г. Индивидуальный план конкурентоспособности фирмы [Текст] / А.Г. Мокроносов. – Екатеринбург : Из-во Урал ун-та, 2017. – 210 с.
31. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика [Текст] / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Э. Эриашвили. – Москва : ЮНИТИ, 2016. – 511 с.

32. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов. – Москва : Альфа-Пресс, 2015. – 376 с.
33. Портер, Е.М. Конкуренция [Текст] / Е. М. Портер. – Москва : Вильямс, 2013. – 495 с.
34. Попов, М.И. Менеджмент: управление конкурентоспособностью [Текст] / М.И. Попов // Молодой ученый. – 2017. – №10. – С. 120 – 127.
35. Пострелова, А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.В. Пострелова // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398 – 402.
36. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] : словарь-справочник : [около 2000 ст.] / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е.Б.Старобудцева – Москва : Инфра–М, 2015. – 650 с.
37. Скобкин, С.С. Маркетинг и продажи в сети продовольственных магазинов [Текст] / С. С. Скобкин – Москва : Юристъ, 2015. – 225 с.
38. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 315 с.
39. Стародубцева, Е.А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» [Текст] / Е.А. Стародубцева // Известия ИГЭА. – 2011. – №4. – С. 67 – 71.
40. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика [Текст] / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
41. Травин, В.В. Основы менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А.Дятлов. – Москва : КноРус, 2012. – 413 с.
42. Трунов, Д. С. Менеджмент как основа функционирования компании [Текст] / Д.С. Трунов // Проблемы организации конкурентоспособного производства и повышения устойчивости производственных систем. – Москва : КноРус. – 2016. – № 12. – С. 131 – 137.

43. Ултургашева, О.Г. Приоритетные стратегии конкурентоспособности предприятий [Текст] / О.Г. Ултургашева – Красноярск : Изд-во Красноярского гос. аграрного ун-та, 2014. – 181 с.

44. Фасхиев, Х.А., Попова Е.В. Модель управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С. 107-122.

45. Федермер, Е.А. Конкурентоспособность как процесс и результат [Текст] // Е.А, Федермер / Вестник Российского университета дружбы народов. – 2013. – №1. – С. 90-98.

46. Хайек, Ф. Смысл конкуренции [Текст] / Ф. Хайек // Современная конкуренция. – 2009. – №3. – С. 74 – 84.

47. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия [Текст] / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. – 192 с.

48. Шарыгина, А. А. Построение системы оценки управления конкурентоспособностью [Текст] / А.А. Шарыгина // Управление человеческим потенциалом. – 2015. – № 26. – С. 120-131.

49. Шемракова, В. Н. Сетевые формы организации бизнеса: закономерности возникновения и стратегии развития [Текст] : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / В.Н. Шермакова. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2016. – 30 с.

50. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты [Текст] / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В.Петухова. – Москва : Омега-Л, 2016. – 398 с.

51. Шумпетер, Й. А Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [Текст] / Й. А. Шумпетер. – Москва : Эксмо, 2013. – 595 с.

52. Яксанов, Д.С. Теоретические основы конкурентоспособности на современном этапе [Текст] / Д.С Яксанов // Экономика. Управление. Право. – 2014 – Т.14, вып. 1, ч. 1. – С. 261 – 268.

ПРИЛОЖЕНИЕ