МИНОБРНАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности

Кафедра торгового дела и товароведения

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности торгового предприятия»

Направление подготовки 38.03.06 «Торговое дело»
Направленность «Коммерция»

Студент группы ТД-1401 очной формы обучения
Бородин Павел Михайлович _____

Руководитель ВКР от кафедры торгового дела и товароведения к.э.н., доцент, Бобкова Валентина Михайловна _____

Нормоконтроль пройден «__» июня 2018 г.
_____ _____

«Допущен(а) к защите» «___» июня 2018 г.

Зав. кафедрой торгового дела и товароведения
к.э.н., доцент С.Ю. Кожевникова _____

Санкт-Петербург
2018

МИНОБРНАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности
Кафедра торгового дела и товароведения

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
торгового дела и товароведения
к.э.н., доцент
_____ Кожевникова С.Ю.
(подпись)
«01» марта 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение ВКР

студенту Бородину Павлу Михайловичу группы ТД-1401

1 Тема ВКР: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия на примере ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ»

2 Цель и задачи ВКР: целью является, разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия розничной торговли, оценка эффективности внедрения данных методов на предприятие ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ». Задачами данной ВКР являются: изучение особенностей рынка, и положение предприятия на нём, проведение сравнительного анализа конкурентоспособности предприятия, сбор и анализ полученных данных, разработка методов повышения конкурентоспособности, расчёт эффективности предложенных методов.

3 Срок сдачи, оформленной ВКР на кафедру (с сопроводительными документами):
«20» июня 2018 г.

4. Исходные данные к разработке ВКР: статистические данные компании, характеризующие уровень её конкурентоспособности, выявление проблем, влияющих на конкурентоспособность и определение методов повышения конкурентоспособности.

5 Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению в ВКР: анализ конкурентоспособности компании ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ», теоретические аспекты повышения конкурентоспособности, разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ».

6 Консультанты по смежным вопросам ВКР: (с указанием относящихся к ним разделов работы):
_____

7 Дата выдачи задания: «01» марта 2018 г.
Руководитель ВКР
к.э.н., доцент, Бобкова Валентина Михайловна _____

Студент: Бородин Павел Михайлович _____

РЕФЕРАТ

с. 80, рис. 11, табл. 30

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, АНАЛИЗ, МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель – разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия розничной торговли, оценка эффективности внедрения данных методов на предприятие ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ».

Теоретической и информационной базой для работы стали учебно-методические материалы, статьи, устав предприятия.

Методы исследования: метод экспертной оценки конкурентоспособности, SWOT-анализ, ABC-анализ, XYZ-анализ.

В результате данного исследования были предложены методы повышения конкурентоспособности предприятия ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

1. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ» 8

1.1. Общая характеристика ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ» 8

1.2. Оценка конкурентоспособности предприятия 11

1.3. Экономическая оценка предпринимательской и коммерческой деятельности ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ» 21

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ 30

2.1. Предприятие розничной торговли, его цели, задачи и функции 30

2.2. Сущность конкуренции и конкурентоспособности 32

2.3. Факторы, влияющие на конкурентоспособность компании 46

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИ ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ» 51

3.1. Разработка плана мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ» 51

3.2. Реализация методов повышения конкурентоспособности 53

3.3. Расчёт эффективности принятых мер 64

4. ПРАВИЛА ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ 70

4.1. Общие положения 70

4.2 Обязанности работников организации при пожаре 73

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 74

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 78

ВВЕДЕНИЕ

Успешная экономическая деятельность предприятия невозможна, без учёта деятельности конкурентов. Сама по себе, конкурентная борьба является двигателем развития компаний и совершенствования методов торговли. Рассматриваемая сфера бизнеса, торговля комплектующими для цифровой техники, не исключение. В последнее время, данная сфера бизнеса набирает обороты, и соответственно, увеличивается количество конкурентов. Особенностью данной сферы является её узкая направленность и скрытность от обычных обывателей. В основном, люди и не подозревают о существовании таких компаний, пока лично, либо через друзей, не пересекутся. Ведь зачастую, если у человека ломается телефон, он сразу идёт его чинить в сервисный центр. В последнее время осведомлённость людей растёт всё больше, и это выливается в развитии у людей интереса, и желание попробовать отремонтировать свой телефон, своими силами.

Тема данной работы является не только актуальной, но и практичной, ведь существование многих организаций зависит от методов ведения конкурентной борьбы. Сама же конкурентная борьба, позволяет выявить из множества организаций передовых лидеров, компании, ведущие наиболее сильную конкурентную борьбу, и по праву сильнейшего, занимающих наивысшие позиции на рынке.

Объектом изучения будет являться ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ». Предметом исследования являются методы повышения конкурентоспособности предприятия.

Во время исследования могут быть использованы методы метод экспертной оценки конкурентоспособности, SWOT-анализ ABC-анализ, XYZ-анализ, анализ экономической эффективности на основе данных бухгалтерского баланса.

В связи с этим структура работы включает в себя следующие положения.

1. Введение – в котором даётся краткое описание предстоящей работы.
2. Основная часть – включает в себя общую характеристику предприя-

тия, его краткую историю, цели и виды деятельности, рассматривается организационно правовая форма управления, организационная и производственная структуры. Также сюда относится оценка конкурентоспособности предприятия, его номенклатура, характеристика клиентов и конкурентов, расчёт конкурентоспособности предприятия. И проводится экономическая оценка предприятия. Далее рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия, его виды и методы. Также описываются методы, использованные для получения конечных данных по конкурентоспособности предприятия. В заключительной части приведены расчёты данных, выбранными методами, и оценка эффективности предложенных мер по повышению конкурентоспособности предприятия.

3. Заключение – содержит основные результаты.
4. Список использованных источников – содержит сведения об источниках, на основании которых выполнена выпускная квалификационная работа.

Целью работы является разработка плана мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия розничной торговли запчастями для цифровой техники в г. Санкт-Петербург.

В процессе написания работы были поставлены и решены следующие задачи.

1. Изучение особенностей рынка, и положение предприятия на нём.

2. Проведение сравнительного анализа конкурентоспособности предприятия.

3.Сбор и анализ полученных данных.

4. Разработка методов повышения конкурентоспособности.

5. Расчёт эффективности предложенных методов.

Для решения поставленных задач будут использованы.

1. Данные оперативного, статистического, управленческого учета на предприятии.

2. Действующие законодательные и нормативные акты.
3. Учебная и специальная литературу.
4. Интернет-ресурсы и др.

1. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ»

1.1. Общая характеристика ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ»

Компания «Gadgetparts» берёт свой начало в 2011 году, когда перспективное направление на рынке запчастей было практически свободно, в то время как спрос был достаточно велик. В основном его удовлетворяли поставщики из Москвы, и мелкие перекупщики в Санкт-Петербурге, но по настоящему большой Питерской компании в нашем городе не было. Исходя из данных возможностей, в 2011 году было принято решение об открытии оптово-розничной компании «Gadgetparts».

Офисы «Gadgetparts» находится по всему Санкт-Петербургу в удобных для клиентов местах.

1. Коломяжский проспект 15, корпус 2.
2. Алтайская ул. 3.
3. Гражданский пр. 41.
4. Лиговский пр. 43-45 лит. А.
5. Дыбенко ул. 27.

Месторасположение данных отделений представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Месторасположение отделений на карте

Виды деятельности ОКВЭД компании по уставу.

1. 47.19 торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах.

2. 47.59.9 торговля розничная бытовыми изделиями и приборами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах.

3. 47.91.2 Торговля розничная. Осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети интернет.

4. 95.12 ремонт коммуникационного оборудования.

Сфера деятельности - розничная торговля запчастями для цифровой техники.

Организация управления в кампании строится по линейному принципу и отображена на рисунке 2. В каждом отдельно взятом магазине есть штат из 5 человек: Руководитель отделения, два менеджера и два курьера.



Рисунок 2 – Организация управления

Работу магазина «Gadgetparts» можно описать следующим образом.

1. Генеральный директор – занимается разработкой нововведений и контролем за выполнением должностных обязанностей руководителями отделений.

2. Руководитель отделения – занимается закупкой товара в отделение, организацией труда, контролем, поиском новых контрагентов.

3. Менеджер – должностное лицо продающие продукцию, отвечает за порядок в торговом зале, выкладку и учёт продукции, а также налаживает отношения с контрагентами.

4. Курьер – лицо, выполняющее доставку товаров по городу.

Далее рассмотрим процесс продаж, он выстроен таким образом, чтобы клиент, который работает с компанией, мог получить интересующий его товар как можно быстрее. Даже если его нет в наличии ни в одном из магазинов, он в кратчайшие сроки доставляется в нужное клиенту отделение, чтобы он мог его забрать.

Сам процесс продажи, от запроса клиента, до получения им необходимого товара представлен на рисунке 3.

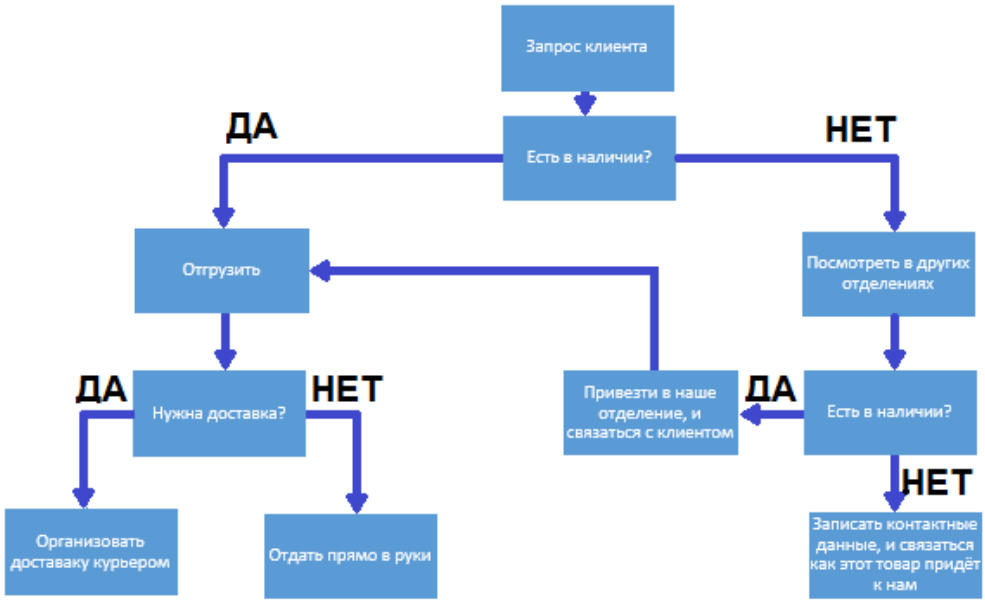

Рисунок 3 – Процесс продаж

Здесь есть и слабые стороны. Из-за большого количества позиций товара, не всегда есть даже физическая возможность разместить его в зоне хранения. Как следствие, когда клиент приходит за товаром, которого нет в наличии, менеджеру приходится тратить лишнее время на поиск этого товара в других отделениях, на организацию его доставки и хранения до момента выдачи товара покупателю. Это доставляет определённые неудобства, как клиенту, так и продавцу. Для клиента – это потерянное время. Для продавца – это проблема с организацией работы курьерской доставки. Так как такие заказы происходят спонтанно, ему приходится нарушать уже установленный план доставки, что может повлечь за собой недовольство остальных клиентов.

Глядя на существующие проблемы, появляется идея о совершенствовании закупочной деятельности. Это поможет сократить расходы на содержание запасов, расширить ассортимент, и своевременно пополнять текущий. Также, это позволит получить очередное конкурентное преимущество, так как компания обеспечит высокий уровень удобства для клиентов.

1.2. Оценка конкурентоспособности предприятия

Рассмотрим конкурентоспособность предприятия экспертным методом оценки, и определим наиболее уязвимые и слабые стороны.

Для начала определимся с набором критериев, которые будут использованы для оценки:

1) рекламная политика;
2) продвижение сайта;
3) качество обслуживания;
4) дополнительные услуги;
5) качество продаваемых товаров;
6) ширина ассортимента;
7) закупочная политика;
8) гарантийные условия;
9) квалификация сотрудников;
10) удобство расположения.

Эксперты, участвующие в анализе конкурентоспособности предприятия, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Эксперты, принявшие участие в анализе

Обозначение эксперта	Ф.И.О., должность	Опыт работы на предприятии
Э1	Ковалёва Людмила Николаевна, ген. директор	14.09.2011
Э2	Вяльшин Ринат Айратович, рук. отделения	21.11.2011
Э3	Красковский Вячеслав Михайлович, менеджер по продажам	07.05.2013

Данные эксперты имеют большой опыт работы на предприятии, и лучше других смогут сделать независимую оценку.

Далее будет определён весовой коэффициент каждого критерия на основе оценки его важности для каждого из экспертов в таблицах 2, 3 и 4.

Таблица 2 – Оценка критериев конкурентоспособности 1 экспертом

Э1	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	Итого:	Коэффициент важности
К1	х	1	3	1	5	1	1	1	1	1	10	0,11
К2	2	х	2	2	2	2	7	2	2	10	9	0,10
К3	3	3	х	3	5	6	3	3	3	3	8	0,09
К4	4	4	4	х	4	4	4	4	4	4	12	0,13
К5	5	5	5	5	х	5	5	5	9	10	9	0,10
К6	6	2	6	4	6	х	6	6	6	6	11	0,12
К7	1	7	7	7	7	7	х	7	7	10	9	0,10
К8	1	2	8	4	8	6	7	х	8	10	4	0,04
К9	1	9	9	4	9	6	9	8	х	10	5	0,06
К10	10	10	10	10	10	6	10	10	10	х	13	0,14
											90	1

Таблица 3 – Оценка критериев конкурентоспособности 2 экспертом

Э2	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	Итого:	Коэффициент важности
К1	х	2	1	1	5	1	7	1	1	1	7	0,08
К2	2	х	2	2	2	2	7	2	2	10	10	0,11
К3	3	3	х	3	5	6	3	3	3	3	7	0,08
К4	4	4	4	х	4	4	4	4	4	4	13	0,14
К5	5	5	5	4	х	5	5	5	9	5	10	0,11
К6	6	2	6	4	6	х	6	6	6	6	11	0,12
К7	7	7	7	7	7	7	х	7	7	10	11	0,12
К8	8	2	8	4	8	6	7	х	8	8	5	0,06
К9	1	9	9	4	9	6	9	9	х	9	7	0,08
К10	10	10	10	10	5	6	10	10	10	х	9	0,10
											90	1

Таблица 4 – Оценка критериев конкурентоспособности 3 экспертом

Э3	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	Итого:	Коэффициент важности
К1	х	1	1	1	5	1	7	1	1	1	9	0,10
К2	2	х	2	2	2	2	2	2	2	2	13	0,14
К3	3	3	х	3	3	6	3	3	3	3	10	0,11
К4	1	4	4	х	4	4	4	4	4	4	12	0,13
К5	5	5	3	4	х	5	5	5	9	5	8	0,09
К6	6	2	6	4	6	х	6	6	6	6	11	0,12
К7	7	2	7	7	7	7	х	7	7	10	8	0,09
К8	8	2	3	4	8	6	8	х	8	8	6	0,07
К9	1	9	9	4	9	6	9	8	х	9	7	0,08
К10	10	2	10	10	5	6	10	10	9	х	6	0,07

90	1

На основе полученных данных делается сводная таблица оценки конкурентоспособности в разрезе с оценочными показателями, и проводится в таблице 5.

Таблица 5 - Сводная таблица оценки конкурентоспособности в разрезе с оценочными показателями

Значение	Коэффициент важности	Наименование показателя
П4	0,14	Дополнительные услуги
П2	0,12	Продвижение сайта
П6	0,12	Ширина ассортимента
П1	0,10	Рекламная политика
П5	0,10	Качество продаваемых товаров
П7	0,10	Закупочная политика
П10	0,10	Удобство расположения
П3	0,09	Качество обслуживания
П9	0,07	Квалификация сотрудников
П8	0,06	Гарантийные условия
Итого:	1	

Теперь, когда известны весовые коэффициенты, эксперты проведут оценку конкурентоспособности трёх предприятий, по десяти перечисленным выше показателям. Данные будут внесены в таблицу 6, и наглядно представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности

Оценочные показатели	Кв	Предприятие												
		Gadgetparts					Moba					Пр		
		Э1	Э2	Э3	С3	ИО	Э1	Э2	Э3	С3	ИО	Э1	Э2	Э3
Дополнительные услуги	0,14	1	1	1	1,00	0,14	4	3	4	3,67	0,51	5	4	4
Продвижение сайта	0,12	4	5	4	4,33	0,52	5	5	5	5,00	0,60	4	4	3
Ширина ассортимента	0,12	4	3	4	3,67	0,44	5	5	5	5,00	0,60	5	5	4
Рекламная политика	0,10	4	4	4	4,00	0,40	4	4	4	4,00	0,40	5	4	4
Качество продаваемых товаров	0,10	3	4	3	3,33	0,33	4	3	4	3,67	0,37	3	4	4
Закупочная политика	0,10	3	2	3	2,67	0,27	4	4	4	4,00	0,40	4	3	4
Удобство расположения	0,10	5	5	5	5,00	0,50	4	5	5	4,67	0,47	4	4	4
Качество обслуживания	0,09	4	5	4	4,33	0,39	4	4	5	4,33	0,39	5	5	4
Квалификация сотрудников	0,07	3	4	4	3,67	0,26	4	4	4	4,00	0,28	4	5	5
Гарантийные условия	0,06	5	4	5	4,67	0,28	4	4	4	4,00	0,24	4	3	5
	1,00					3,53					4,26			

Таблица 6 – Оценка конкурентоспособности предприятия

Проведя анализ полученных данных, можно определить показатели конкурентоспособности, которые требуют доработки. У компании Gadgetparts, абсолютно отсутствуют дополнительные услуги. По мнению экспертов, этот показатель является наиболее значимым в определении конкурентоспособности. Также, показатель одного из наиболее важных критериев конкурентоспособности, а именно закупочной политики компании, ниже, чем у конкурентов. Соответственно, надо разработать план мероприятий, по устранению выявленных проблем и увеличению конкурентоспособности.

Далее определим структуру сбыта компании на основании данных, представленных в таблице 7.

Таблица 7 – Доля покупателей

Период	Розничные покупатели, %	Сервисные центры, %	Частные мастера, %
Май 2016	36,5	57,9	5,6
Июнь 2016	40,5	58,3	1,2
Июль 2016	32,4	65,5	2,1
Август 2016	39,3	58,6	2,1
Сентябрь 2016	38	57,8	4,2
Октябрь 2016	37,3	59,1	3,6
Ноябрь 2016	36,1	60,8	3,1
Декабрь 2016	34,4	62,3	3,3
Январь 2017	33,6	63,8	2,6
Февраль 2017	43,5	53,9	2,6
Март 2017	41,7	55,9	2,4
Апрель 2017	43,3	53,9	2,8
Май 2017	38,3	59	2,7
Июнь 2017	42	56,2	1,8
Июль 2017	38,2	59,9	1,9
Август 2017	37,4	60,2	2,4

Продолжение таблицы 7

Период	Розничные	Сервисные	Частные

	покупатели, %	центры, %	мастера, %
Сентябрь 2017	39,3	58,6	2,1
Октябрь 2017	33,6	63,7	2,7
Ноябрь 2017	34,8	61,9	3,3
Декабрь 2017	35,1	62,4	2,5
Январь 2018	32,9	65,6	1,5
Февраль 2018	39	58,2	2,8
Март 2018	33,9	62,7	3,4
Среднее:	37,4	59,8	2,7

На основании таблицы, можно сделать выводы о средней доли покупателей, и увидеть их соотношение. Для более наглядного отображения полученных данных, представим их на рисунке 5.



Рисунок 5 – Динамика продаж

На графике видно, что доля частных мастеров практически не меняется, соответственно основные изменения мы наблюдаем между долей сервисных центров и долей розничных покупателей. В зависимости от месяца они меняются плюс-минус 5% от среднего объёма продаж.

В данной области рынка, для увеличения числа розничных покупателей наиболее действенным методом считается развитие сайта компании. Поэтому правильное продвижение и развитие именно электронной торговли имеет большое влияние на благополучие компании. Для составления сравнительного

анализа конкурентоспособности данной компании и конкурентов, было принято решение использовать статистические данные о количестве посещений сайтов, и сравнить тематический индекс цитирования от «Яндекса».

Для анализа были выбраны самые крупные компании на рынке, с самыми развитыми сайтами, занимающие примерно 45% рынка.

1. Moba.
2. Gadgetparts.
3. Профи.

Для оценки будут использоваться данные, полученные с сайта «Analysis» [25]. Этот сайт является удобным инструментом для получения рейтинга других сайтов, а также информации об их посещаемости и популярности. Для оценки используются данные с систем: «тИЦ Яндекс» [24], «Alexa» и «Яндекс Метрика». Сравним полученные данные и проанализируем их в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнительный анализ сайтов

Название	тИЦ	Статистика посещений чел./месяц	Alexa Rank
Moba	20	35 865	70 529
Gadgetparts	40	74 256	88 908
Профи	185	47 358	73 364

Значение показателей.

1. тИЦ – это технология для определения авторитетности сайта с учётом качества ссылок, ведущих на него с других сайтов. Качество ссылок оценивается по алгоритму, одним из факторов которого является тематическая близость сайтов. Данный показатель используется для расположения ресурсов в рубриках каталога «Яндекса». Чем ниже показатель – тем лучше.

Статистика посещений – для расчёта используется «Яндекс Метрика». Отображает количество посещения сайта за последний месяц. Количество посещений не всегда должным образом отображает качество этих посещений на сайт, но для этого мы и используем другие способы сравнения, чтобы максимально определить толк от этих посещений.

Alexa Rank – рейтинговая система, основанная на подсчете общего числа просмотров страниц сайта и частоты его посещений. Не отображает само количество посетителей. Рейтинг обновляется раз в три месяца, чем ниже позиция сайта, тем более популярным считается ресурс.

Теперь дадим рейтинговую оценку каждому показателю в таблице 9, от 1 до 3, где 1 – самый низкий показатель, а 3 – самый высокий показатель.

Далее, складываем оценки каждого из показателей, для каждого из конкурентов, и получаем итоговую оценку конкурентоспособности каждого из конкурентов.

Таблица 9 – Оценка показателей

Название	тИЦ	Оценка	Статистика посещений чел./месяц	Оценка	Alexa Rank	Оценка	Итого:
Moba	20	**3**	35 865	**1**	70 529	**3**	**7**
Gadgetparts	40	**2**	74 256	**3**	88 908	**1**	**6**
Профи	185	**1**	47 358	**2**	73 364	**2**	**5**
							18

Исходя из итоговых оценок, видно, что компании идут примерно на одном уровне, с небольшим опережением лидирует Moba, следом за ней идёт Gadgetparts, а замыкает тройку лидеров компания Профи.

На основании таблицы 9, рассчитаем долю рынка компаний в интернете по формуле 1, и изобразим полученный результат на рисунке 6.

$$AD=A / D \quad (1)$$

Где AD - % от общей доли рынка;

A - оценка компании;

D - сумма всех оценок.

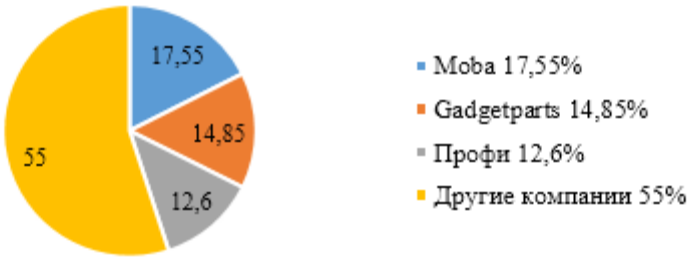

Рисунок 6 – Доля рынка компаний в интернете

В результате полученных данных, мы наблюдаем, что лидером является компания Moba с 17,55% доли электронного рынка, далее идёт Gadgetparts с 14, 85%, замыкает тройку лидеров Профи с 12,6%, а остальные компании в совокупности занимают 55%.

Для анализа конкурентной среды для начала необходимо понять, насколько конкурентоспособным может быть наше предприятие. На примере таблицы 10, можно проанализировать сильные и слабые стороны компании, а также её возможности и угрозы от внешней среды.

Таблица 10 – SWAT-анализ

Сильные Стороны:	Слабые стороны:
• Большой опыт работы • Удобное расположение офисов • Гарантийные условия на товар	• Недостаточная квалификация сотрудников • Отсутствие единых закупок • Нет единого стиля оформления офисов
Возможности:	Угрозы:
• Развитие сферы дополнительных услуг • Улучшить качество предоставляемой продукции	• Демпинг цен на рынке • Высокий уровень конкуренции • Закупка товаров привязана к курсу доллара, а продажа ведётся в рублях

Несомненно, одним из главных положительных признаков является большой опыт работы на данном рынке. За 7 лет работы компания приобрела репутацию продавца с индивидуальным подходом к каждому клиенту. Удобное расположение позволяет клиентам приобрести товар в любой части города, потратив на это минимальное количество времени. Гарантийные условия на товары отличаются у каждого поставщика. В основе лежит Постановление

Правительства РФ №55 [4], где написаны особенности гарантии на технически сложные виды товаров. Одни компании максимально четко следуют этому постановлению, а другие идут на уступки, и расширяют возможности гарантийного обмена. Это делается для повышения конкурентоспособности, и привлечения клиентов.

Рассматривая слабые стороны компании, следует выделить низкую квалификацию некоторых сотрудников. Это создаёт проблемы при общении данных сотрудников с квалифицированными специалиста из сервисных центров, а также обычными покупателями, которым необходима консультация. Для решения этой проблемы необходимо ужесточить требования к претендентам на должность менеджера по продажам, проводить предметное обучение новых сотрудников. Для контроля над знаниями сотрудников, и проверке их актуальности, следуют ввести аттестацию сотрудников. Это поможет руководству здраво оценивать подготовленность кадров к успешному выполнению поставленных задач, и определит наиболее слабые стороны знаний, которые нуждаются в усовершенствовании. Для большей мотивации обычных сотрудников, можно ввести денежное вознаграждение за успешное прохождение, а также штраф за проваленную аттестацию.

Из-за отсутствия единого стиля оформления офисов, нет элемента узнаваемости бренда. Также это влияет на визуальную составляющую, на что сейчас многие обращают своё внимание.

Отсутствие единых закупок в основном влияет на цену закупаемого товара. Чем ниже закупочная цена, тем больше поле для формирования конечных цен для потребителя. Также, единые закупки могли бы сильно разгрузить складские зоны отделений, и облегчить распределение запчастей по ним, но это решение повлечёт за собой дополнительные траты.

Как возможности для совершенствования конкурентоспособности компании, большое влияние может иметь развитие сферы дополнительных услуг. Например - осуществление диагностики и ремонта цифровых устройств. Для розничных клиентов было бы намного удобнее сразу понимать, с какими

проблемами им придётся столкнуться и сколько это может стоить, а также сделать всё это в одном месте.

Одна из основных проблем на рынке запчастей для цифровой техники сейчас – это качество товаров. В погоне за низкими ценами, абсолютное большинство крупных поставщиков пошли на понижение качества закупаемых ими запчастей. Но никуда не делись люди, которым не так важна цена, как хорошее качество. Следовательно, надо расширять ассортимент, и предлагать людям выбор по соотношению цена-качество.

К угрозам можно отнести постоянное появление новых конкурентов. Пусть это и небольшие компании, работающие в основном на сервисные центры, и обеспечивающие буквально несколько близлежащих сервисов, но их достаточно много. Они часто закрываются, но из-за низкого порога вхождения на рынок, на их месте сразу открываются новые.

Также к угрозам относится непостоянный курс доллара к рублю. Есть риск заказать крупную партию запчастей, по завышенным ценам. К сожалению, бороться с этим невозможно, так как повлиять на курс валюты своими силами не представляется возможным.

Самой большой угрозой является постоянный демпинг цен на рынке. Если это делают некрупные конкуренты, то эти моменты можно попросту переждать, потому что они не смогу постоянно поддерживать такой низкий уровень цен, и при этом иметь достаточный уровень складского запаса. Если же снижать цены начинают крупные конкуренты, то приходится подстраиваться, и либо снижается рентабельность продаваемых товаров, либо снижается качество закупаемых товаров.

1.3. Экономическая оценка предпринимательской и коммерческой деятельности ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ»

Одним из важнейших показателей экономической эффективности предприятия является товарооборот. В его состав входит сумма продаж через розничную торговую сеть, а также продажа товаров организациям. Рассмотрим этот показатель на примере таблицы 11.

Таблица 11 – Товарооборот

Период	Доход, руб.	Себестоимость, руб.	Прибыль, руб.	Рентабельность
Май 2016	3 822 350	2 398 680	1 423 670	37,25%
Июнь 2016	5 788 900	3 352 600	2 436 300	42,09%
Июль 2016	5 565 800	3 157 000	2 408 800	43,28%
Август 2016	7 143 650	4 054 100	3 089 550	43,25%
Сентябрь 2016	6 627 940	3 914 225	2 713 725	40,94%
Октябрь 2016	6 340 925	3 860 700	2 480 200	39,11%
Ноябрь 2016	5 318 825	3 203 725	2 115 100	39,77%
Декабрь 2016	4 688 475	2 885 475	1 803 000	38,46%
Январь 2017	4 579 100	2 866 800	1 712 300	37,39%
Февраль 2017	4 854 925	2 980 400	1 874 525	38,61%
Март 2017	5 022 700	2 949 100	2 073 575	41,28%
Апрель 2017	4 717 175	2 775 425	1 941 750	41,16%
Май 2017	5 106 925	3 048 025	2 058 900	40,32%
Июнь 2017	5 282 800	3 020 525	2 262 250	42,82%
Июль 2017	6 207 025	3 335 175	2 871 185	46,27%
Август 2017	6 870 400	3 742 500	3 127 900	45,53%
Сентябрь 2017	6 587 500	3 944 400	2 643 075	40,12%
Октябрь 2017	7 048 500	4 075 650	2 972 800	42,18%
Ноябрь 2017	6 705 000	3 795 750	2 909 250	43,39%
Декабрь 2017	8 581 650	4 907 500	3 674 250	42,81%
Январь 2018	7 064 250	4 131 075	2 933 125	41,52%
Февраль 2018	5 841 500	3 381 250	2 460 000	42,12%
Март 2018	6 495 000	3 825 000	2 670 750	41,12%
Среднее значение	5 924 500	3 461 090	2 463 300	41,33%

Для наглядности динамики товарооборота, представим его в виде графика, где будут отображены выручка, себестоимость и прибыль на рисунке 7.

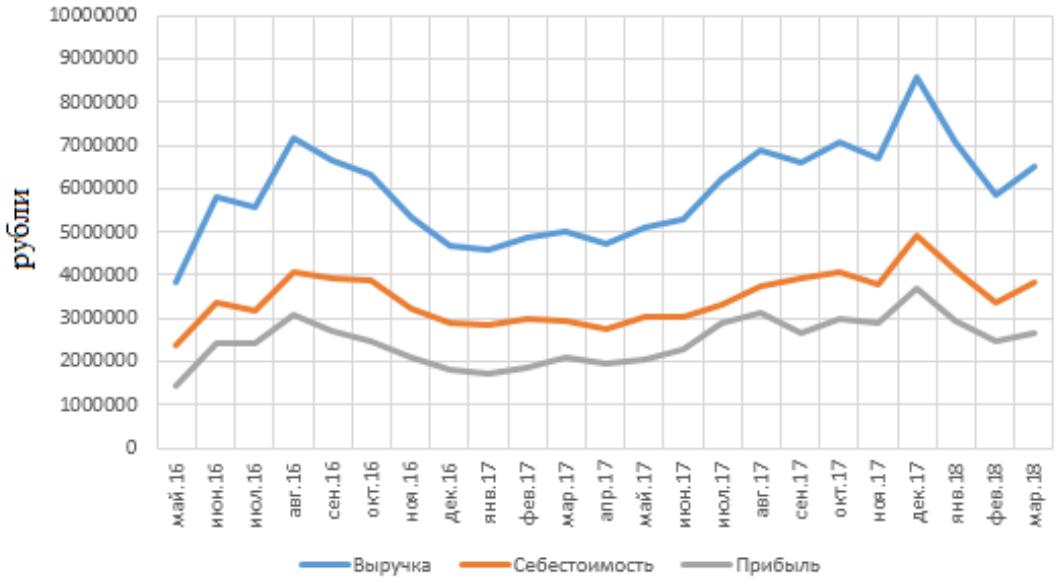

Рисунок 7 – Динамика основных показателей деятельности компании

Глядя на временную шкалу, следует отметить, что у компании отсутствует стабильный уровень экономических показателей, и не наблюдается никакой последовательности в результатах.

Далее на рисунке 8 рассмотрим график рентабельности, чтобы определить, как сильно она менялась на протяжении аналогичного периода времени.

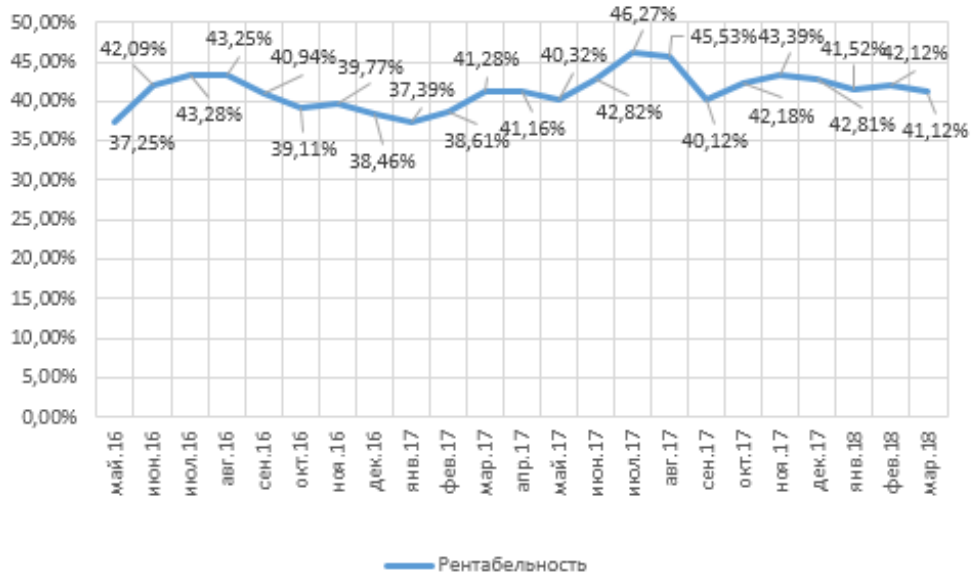

Рисунок 8 – График рентабельности

Делая выводы на основе рисунков 7 и 8, можно сказать, что компания постепенно увеличивает прибыль, наращивая объёмы продаж, и стабилизирует уровень рентабельности.

Теперь, для более полного понимания финансовой ситуации, рассмотрим затраты компании.

1. Зарплата сотрудников.
2. Аренда помещений.
3. Налоги.
4. Бракованный товар.
5. Прочие расходы.

Начнём с зарплаты сотрудников. Важным является справедливое вознаграждение за проделанную работу, чтобы у работника не пропадала мотивация к качественном труду. Всем сотрудникам компании начисляется номинальная заработная плата. Оплата начисляется за отработанные дни. Далее в таблице 12, наглядно представлен график работы сотрудников, и рассчитана их заработная плата.

Таблица 12 - Заработная плата сотрудников

Должность	Отработанные дни	Зарплата/общая, руб.	Налоги (30,2%)
Ген. директор	20	150 000	45 300
Руководитель отделения (5 чел.)	20	70 000/350 000	105 700
Менеджер (10 чел.)	15	37 500/375 000	113 250
Курьер (10 чел.)	15	22 500/225 000	67 950
Итого:		1 100 000	332 200

Налоговая ставка для сотрудников 30,2% и формируется из ПФР – 22%, ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1% и налог на травматизм 0,2%. Рассчитывается по формуле 2.

$$A = B / 100 \times C \quad (2)$$

A – сумма налога;

B – заработная плата;

C – процент налогов.

В итоге совокупные затраты на содержание сотрудников, равны 1 432 200 руб. в месяц.

Далее рассчитаем затраты компании на аренду помещений. В таблице 13 приведены данные о снимаемых помещениях, их метраж, месторасположение и цена за квадратный метр.

Таблица 13 – Характеристика арендуемых помещений

Метро	Адрес	Размер $м^2$	Цена, руб.	Цена за $м^2$
Академическая	Гражданский пр. 41	40	54 000	1 350
Пионерская	Богатырский пр. 15, корп. 2	31	32 000	1 033
Площадь Восстания	Лиговский пр. 43-45, Лит. А	60	74 400	1 240
Дыбенко	Ул. Дыбенко 27	27	34 560	1 280
Московская	Алтайская ул. 3	19,3	25 000	1 295
Итого:			219 960	

Итого, компания платит 219 960 руб. за аренду помещений ежемесячно. Самым дорогим помещением является отделение на Лиговском, а самый дорогой метр на Гражданском проспекте, так как помещение снимается у торгового центра.

Далее идёт расчёт налогов, связанных с прибылью. Организация платит по УСН 6% от своего дохода. При среднем размере дохода в 5 924 500 руб./мес., размер платежа составит 355 470 руб.

Далее рассмотрим убытки, связанные с бракованными товарами. В таблице 14 приведено количество брака в денежных единицах, а также его соотношение с проданными товарами.

Таблица 14 – Объем брака и его доля в продажах

Месяц	Брак, руб.	Доля бракованной продукции в себестоимости продаж, %
Январь 2017	250 005	8,7%
Февраль 2017	393 960	13,2%
Март 2017	344 290	11,7%
Апрель 2017	202 685	7,3%

Продолжение таблицы 14

Месяц	Брак, руб.	Доля бракованной продукции в себестоимости продаж, %

Май 2017	247 480	8,1%
Июнь 2017	315 020	10,4%
Июль 2017	198 270	5,9%
Август 2017	197 860	5,3%
Сентябрь 2017	237 445	6%
Октябрь 2017	345 785	8,5%
Ноябрь 2017	294 965	7,8%
Декабрь 2017	215 050	4,4%
Январь 2018	376 780	9,1%
Февраль 2018	206 720	6,1%
Март 2018	305 225	8%
Среднее значение	275 435	8%

Теперь видно, что нужно не только поднимать рентабельность товаров, но и попытаться сократить количество бракованного товара, для наглядного примера, данные отображены на рисунке 9. Это можно сделать несколькими способами. Первый – ужесточить гарантийные условия, что скорее всего сократит количество брака, как и количество клиентов, готовых работать с компанией. Второй – повышение качества закупаемых товаров, что потребует дополнительных расходов, и уменьшит получаемую прибыль, но в будущем, результаты данного решения могут поднять имидж компании в глазах клиентов, и увеличить число продаж.

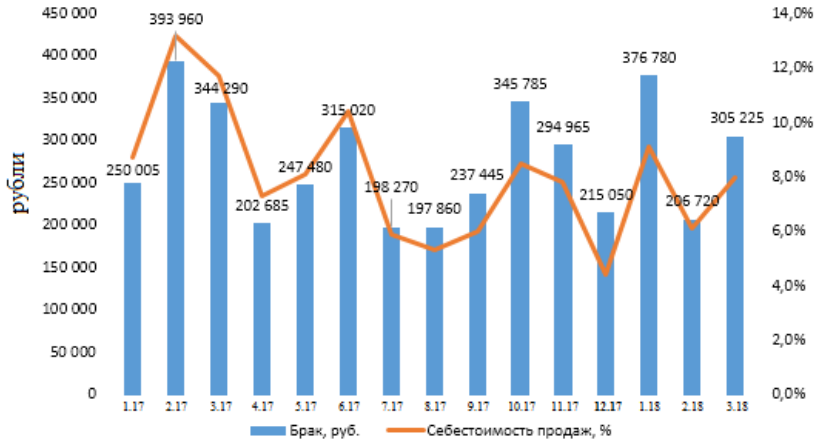

Рисунок 9 – Объём брака и его процентное соотношение с продажами

На графике видно, что ниже 200 000 руб., себестоимость брака практически не опускалась, а самый худший период был в феврале 2017 года, стоимость брака приблизилась к 400 000, а его доля составила чуть больше 13%.

В прочие расходы, включаются незначительные расходы, или те, размер которых постоянно меняется и носит спонтанный характер. К ним можно отнести.

1. Расходы на доставку товара.
2. Канцелярские расходы.
3. Расходы на воду, кофе, чай.
4. Непредусмотренные расходы.

В среднем в месяц прочие расходы составляют 95 000 руб.

Теперь можно сложить среднемесячные расходы компании, и выяснить, на какой минимальный уровень дохода необходимо выйти предприятию, чтобы начать получать чистую прибыль, и приведём это всё в таблице 15.

Таблица 15 – Расходы предприятия

Статья расходов	Зарплата	Налоги	Аренда	Брак	Прочие	Итого
Расход, руб.	1 100 000	687 670	219 960	275 435	95 000	2 278 065

Итого мы имеем, что при достижении компанией уровня прибыли равного 2 278 065 руб., она выходит на точку безубыточности, и начнёт получать чистую прибыль.

Выводы по первому разделу

В данной главе была проанализирована структура управления, процесс продажи, конкурентоспособность предприятия и конкурентов, рассмотрен ассортимент и эффективность деятельности предприятия. Было выявлено, что важнейшим конкурентным преимуществом для предприятия является широкий ассортимент продукции и большой опыт работы.

Был проведён сравнительный анализ конкурентов и конкурентной среды, Выявлены наиболее сильные и слабые стороны компании, а также возможности развития и угрозы внешней среды. Также была проведена экономическая оценка предпринимательской и коммерческой деятельности в ходе которой был

подробно рассмотрен товарооборот компании, в состав которого входят: доход, себестоимость, прибыльность и рентабельность. В том числе были рассмотрены основные расходы компании, связанные с:

1) зарплатой сотрудников;

2) арендой помещений;

3) выплатой налогов;

4) бракованными товарами;

5) прочими расходами.

Организация управления в кампании строится по линейному принципу. В каждом отдельно взятом магазине есть штат из 5 человек: Руководитель отделения, два менеджера и два курьера. Процесс продаж выстроен таким образом, чтобы клиент, который работает с компанией, мог получить интересующий его товар как можно быстрее, но из этого вытекают определённые минусы. Из-за большого количества позиций товара, они не всегда есть в наличии, что создаёт неудобства для клиентов, и компания теряет потенциальную прибыль.

Рассмотрев конкурентоспособность предприятия были выявлены наиболее уязвимые и слабые стороны, которые требуют доработки. У компании Gadgetparts, абсолютно отсутствуют дополнительные услуги. По мнению экспертов, этот показатель является наиболее значимым в определении конкурентоспособности. Также, показатель одного из наиболее важных критериев конкурентоспособности, а именно закупочной политики компании, ниже, чем у конкурентов. Соответственно, надо разработать план мероприятий, по устранению выявленных проблем и увеличению конкурентоспособности.

Так-как на данном рынке большое значение имеет наличие сайта компании, был проведён сравнительный анализ трёх наиболее крупных компаний в данной отрасли, в число которых входит и исследуемая компания. Исходя из итоговых оценок, оказалось, что компании идут примерно на одном уровне, с небольшим опережением лидирует Moba, следом за ней идёт Gadgetparts, а замыкает тройку лидеров компания Профи.

Рассматривая слабые стороны компании, следует выделить низкую квалификацию некоторых сотрудников. Это создаёт проблемы при общении данных сотрудников с квалифицированными специалиста из сервисных центров, а также обычными покупателями, которым необходима консультация, из-за отсутствия единого стиля оформления офисов, нет элемента узнаваемости бренда, а также – отсутствие единых закупок, что влияет на закупочную цену товаров и возможности их хранения.

На основе полученных данных сформулированы основные проблемы компании, влияющие на конкурентоспособность и получаемую прибыль:

1) недостаточная квалификация кадров;

2) отсутствие дополнительного сервиса;

3) недостаточная ширина ассортимента;

4) слабое управление запасами.

В результате можно сделать вывод, что эти пункты является наиболее слабыми местами, требующими усовершенствования, и руководство компании должно сделать вывод на основе полученных данных и начать работать над повышением конкурентоспособности компании.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

2.1. Предприятие розничной торговли, его цели, задачи и функции

Розничная торговля – продажа товаров или оказание услуг конечному потребителю для личного некоммерческого использования.

Функции розничной торговли определяются её сущностью и заключаются в.

1. Удовлетворении потребностей населения.
2. Поддержание баланса между предложением и спросом.
3. Изучение спроса, и создание оптимального торгового ассортимента.
4. Организация товародвижения, доведение товара до конечного потребителя.
5. Формирование товарных запасов.
6. Влияние на производство, с целью увеличения ассортимента предлагаемой продукции.
7. В формировании спроса и стимулировании сбыта.
8. В развитии успеха рекламно-информационной работы.
9. В определении наиболее выгодных методов продажи товаров.
10. В оказании покупателям комплекса услуг, улучшающих не только процесс продажи, но послепродажное обслуживание товаров.
11. В совершенствовании технологий торговли улучшении уровня обслуживания покупателей.

Розничная торговля как деятельность, направленная на реализацию товаров конечным потребителям, на самом деле решает множество задач в процессе достижения своей основной цели – улучшения качества жизни населения путём удовлетворения их потребностей.

Особенностью розничного предприятия является ограниченная зона влияния на покупателя. Для увеличения притягательности, розничные предприятия торговли разрабатывают маркетинговые мероприятия. Разработка этих стратегий начинается на ранней стадии создания предприятия. При выборе

месторасположения необходимо понять целевую аудиторию и оценить покупательскую способность, а также наличие магазинов конкурентов. При оценке потенциальных покупателей следует обратить внимание на вероятную частоту посещения ими данного магазина и средний размер одной покупки. В число потенциальных покупателей входят: люди, проживающие в данном районе, пешеходы и водители, проходящие мимо и люди, специально приезжающие в данный магазин за покупками. Немаловажная задача, сформировать в глазах покупателей определённый имидж. Имидж формируется из показателей: соотношения цена-качество продаваемой продукции; внешнего вида магазина, как внутри, так и снаружи; внешний вид продавцов и уровень сервиса; отношение к покупателям. Главной проблемой формирования имиджа является время. Его формирование может проходить очень долго, и обрушиться в один момент. Основные направления маркетинговой деятельности предприятия представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Задачи маркетинга розничной торговли

Задачи маркетинга	Содержание
Разработка стратегий	1. Размещение предприятия; 2. Формирование имиджа; 3. Создание розничной сети; 4. Определение уровня специализации; 5. Организация новых форм торговли; 6. Диверсификация деятельности.
Проведение исследований	1. Исследование магазинов-конкурентов; 2. Исследование работы наиболее успешных предприятий в этой сфере; 3. Исследование поведения покупателей; 4. Исследование рынка поставщиков.
Маркетинг закупок	1. Оценка поставщиков по имиджу торговых марок товаров и деловой репутации; 2. Разработка политики закупок.
Разработка маркетинга-микса	1. Товарная и ассортиментная политика; 2. Ценовая политика; 3. Решения по форме продаж; 4. Решения по уровню обслуживания; 5. Коммуникативная политика; 6. Сервисная политика.

Продолжение таблицы 16

Организация мерчендайзинга	1. Планировка торгового зала. 2. Разработка дизайна торгового зала. 3. Решение по размещению товаров.
Аудит торговой деятельности	1. Организация ревизии товарного ассортимента. 2. Организация работы с претензиями покупателей.
Подбор персонала	1. Разработка требований к персоналу. 2. Обучение персонала. 3. Работа персонала в торговом зале.

Имидж розничного предприятия должен разрабатываться с учётом основных типов покупателей, которые способны оценить имиджевую политику магазина. Мелкие предприятия розничной торговли, как правило, сами проводят маркетинговые исследования, основываясь на изучении близлежащих конкурентов. В крупных компания, маркетинговым исследованиям уделяют больше ресурсов и внимания, так как основываясь на полученных данных будет сформирована стратегия продаж, которая при правильной разработке, должна окупить все затраты на маркетинговые исследования, за счёт реализации программ освоения рынка.

Маркетинг закупок на розничном предприятии отличается от закупок, которые производят оптовые компании, большими возможностями выбора за счёт большого числа крупных и мелких оптовиков. Политика закупок ориентируется на получение необходимой доли прибыли с одной стороны, и на конкурентный покупательский спрос с другой.

2.2. Сущность конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция – это форма и мера ограничения экономических свобод в системе взаимоотношения участников торгового процесса. Также принято говорить, что конкуренция является борьбой между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства. В экономике, чаще выделяют понятие деловой конкуренции – это тип соревнования, возникающий между фирмами, каждая из которых старается своими действиями

ограничить возможности конкурентов односторонне воздействовать на условия обращения товаров на рынке[1]. С этой точки зрения, конкуренция рассматривается в трёх основных аспектах.

1. Как степень состоятельности на рынке.
2. Как саморегулирующий элемент рыночного механизма.
3. Как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка.

Конкуренция может быть совершенной и несовершенной.

Совершенная конкуренция – идеализированное состояние рынка, при котором ни продавец, ни покупатель не могут напрямую повлиять на цену, но формируют ей посредством спроса и предложения. Принцип совершенной конкуренции заключается в том, что на рынке имеется большое число как продавцов, так и покупателей, и они не могут диктовать условия покупки и продажи товаров[18].

Признаки рынка совершенной конкуренции являются:

1. Количество фирм на рынке – считается, что на данном рынке объём продаж одной фирмы не должен составлять более 1% от рыночного объёма продаж. Отсюда можно сделать вывод, что на этом рынке должны функционировать как минимум 100 фирм.
2. Тип товара – товар должен являться стандартным. Это говорит нам о том, что должен быть определённый стандарт качества производимого товара.
3. Условия входа и выхода с рынка – это означает отсутствие барьеров как на стадии внедрения новой фирмы на рынке, так и на стадии прекращения хозяйственной деятельности на нём.
4. Полный доступ всех участников к информации – свободная информация о ценах, технологиях и прибыли фирм.
5. Высокая мобильность факторов производства – существование возможности быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка.

Разумеется, в реальных условиях рынка совершенная конкуренция практически отсутствует. Все производители, и продавцы стараются повлиять на

цену товаров, объём продаж, формирование спроса, вступают в сговоры для контроля рыночной ситуации.

В случае отсутствия хотя бы одного из вышеперечисленных признаков, конкуренция называется несовершенной. Если же эти признаки искусственно удаляются, для занятия монопольного положения – это именуется недобросовестной конкуренцией[5].

В условии рыночной трансформации и постоянных колебаний спроса и предложения, хозяйствующие субъекты стремятся реализовать свой экономический интерес путем взаимоисключающего удовлетворения платёжеспособных общественных потребностей. Вследствие такого соперничества, ограничение экономической свободы приводит к общеэкономической эффективности.

Теперь перейдём к определению несовершенной конкуренции. Это вид конкуренции, при котором отдельно взятые производители имеют возможность сами контролировать цены на выпускаемую продукцию собственного производства. К сожалению, рынки совершенной конкуренции в чистом виде практически не существует, и большинство реальных рынков в современной экономике – это рынки несовершенной конкуренции[9].

Признаками рынка несовершенной конкуренции являются.

1. Входные барьеры на рынок.
2. Демпинг цен.
3. Возможность полного или частичного контроля цен на свою продукцию.
4. Основная доля продаж приходится на одного, или нескольких продавцов.
5. Продажа одного и того же товара по разным ценам.
6. Распространение ложной информации в рекламе, и иных формах, касаемо сведений о товаре.

Все эти признаки напрямую влияют на состояние экономики не лучшим образом. Идёт снижение конкурентоспособности на мировом рынке, замедляется научно-технический прогресс, происходит неоправданный рост цен, что как

следствие, приводит к падению эффективности экономики. Рассмотрим виды конкуренции в таблице 17.

Таблица 17 – Виды конкуренции

Виды конкуренции	Количество продавцов	Количество покупателей	Дифференциация продукта
Монополистическая конкуренция	Большое количество	Большое количество	Разнообразная продукция
Олигополия	Малое количество	Большое количество	Однообразная продукция с незначительными изменениями
Монополия	Один	Большое количество	Однообразная продукция
Олигопсония	Большое количество	Малое количество	Однообразная продукция с незначительными изменениями
Монопсония	Большое количество	Один	Однообразная продукция

Монополистическая конкуренция осуществляется, когда множество продавцов на рынке конкурируют за право продать дифференцированный продукт, возможно появление новых продавцов[8]. Для данного рынка характерно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую спроса на общий тип товаров. При этом товары каждой фирмы, являются несовершенными заменителями товаров других фирм, представленных на рынке. На рынке присутствуют все условия для свободного входы и выхода с него. Монополистическая конкуренция обладает признаками и монополии, и совершенной конкуренции. От монополии взята способность контролировать цены собственных товаров, а от совершенной конкуренции свободный вход и выход с рынка, а также разнообразие фирм, продающих похожие товары.

Олигополия осуществляется, когда на рынке присутствуют не менее 3 крупных участников, которые осуществляют очень сильный контроль над ценой. Рынку присущи высокие входные барьеры, и значительные показатели неценовой конкуренции. Больше производителей и возможностей чем при монополии, но значительно меньше, чем при совершенной конкуренции.

Монополия – крупное предприятие, занимающееся производством и сбытом одного, или нескольких видов товаров, при этом на рынке отсутствует конкуренция и функционирует одна фирма. Она создаёт уникальный продукт или услугу, не имеющую аналогов на данном рынке, и защищена от появления новых конкурентов на рынке.

Причины возникновения монополий.

1. Желание получать сверхприбыль.
2. Законодательные барьеры.
3. Внешнеэкономическая политика. При попытках защитить и поддержать отечественный продукт на рынке, государство вводит крупные пошлины для иностранных товаров, ограничивает их ввоз, или вовсе запрещает.
4. Поглощение или слияние фирм, при котором более крупная организация устраняет конкурента.

Виды монополий.

1. Естественная монополия. Хозяйствующий субъект занимает привилегированное положение на рынке из-за обладания им эксклюзивными ресурсами или исключительной материально-технической базой. Чаще всего это фирмы с очень сложной инфраструктурой, повторное создание которой требует больших трудозатрат, технически проблематично, и экономически нецелесообразно (РЖД).
2. Государственная монополия. Форма монополии, созданная при помощи законодательных барьеров, определяющих субъект монополии, границы рынка, формы контроля и регулирования её деятельности, а также компетенцию контролируемых органов.
3. Чистая монополия. Характерное отличие – на рынке есть только одни поставщик, а отрасль представляется только одной фирмой, так как товар не имеет товаров заменителей. У покупателя не остаётся выбора, либо он покупает данный товар на условиях компании-монополиста, либо вовсе отказывается от его приобретения. Полностью отсутствует

какая-либо конкуренция, как скрытая, так и потенциальная. Огромное количество барьеров для входа в отрасль. На основе всех этих отличительных черт, компания-монополист полностью контролирует объём выпускаемой продукции и соответственно её цену.

4. Конгломерат. Объединение фирм, или юридическое лицо, в состав которого входят компании из различных отраслей и сфер деятельности, осуществляющих предпринимательскую деятельность в различных отраслях экономики, и не имеющих между собой прямых связей (производственных, сбытовых, функциональных).
5. Закрытая монополия. Характеризуется наличием патентов и авторских прав, при помощи которых пользуется определённой защитой от конкурентов.
6. Открытая монополия. Характерным отличием от других монополий является отсутствие защиты от конкуренции. Открытая монополия появляется на определённое время в результате появления новых технологий и продуктов на рынке, до момента, пока конкуренты не освоили данные технологии и производство данных продуктов.

Олигопсония осуществляется, когда на рынке ограниченное число покупателей и большое число продавцов. На таком рынке продавцы очень чувствительны к маркетинговым стратегиям конкурентов и их политике ценообразования.

Монопсония – ситуация на рынке, при которой имеется только один покупателей и множество продавцов. Отличительной особенностью здесь, является полный контроль за формированием цен и спроса со стороны единственного покупателя.

Конкуренция заставляет компании постоянно совершенствоваться и идти на шаг впереди конкурентов, для успешного существование на рынке. Поэтому как бы парадоксально это не звучало, но злейший враг предпринимателя – его конкурент, становится в данной ситуации его лучшим другом. Определяющим фактором успешности конкурентной борьбы становится покупатель, который

из множества конкурентов выбирает наиболее устраивающий его товар. На рынке постоянно происходит борьба между фирмами, предлагающими аналогичные товары, за покупателя, который этот товар может приобрести. Это называется конкурентной борьбой. Кампания, которая не ведёт эту борьбу, рискует потерять свою долю рынка.

Конкурентная борьба – это действия, направление на удержание доли рынка и её рост. Минимальные задачи конкурентной борьбы – это удержание текущей доли рынка и покупателей. Максимальные задачи – отобрать покупателей у компаний конкурентов увеличив свою долю на рынке, расширить сферу своего влияния.

Перечислим и рассмотрим факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы.

1. Усиление борьбы при примерно равных размерах и возможностях конкурентов. Большое число конкурентов увеличивает вероятность появления новых стратегий развития у конкурентов.
2. Соотношение спроса и предложения, их динамика. При медленно растущем спросе, и достаточном предложении, конкурентная борьба начинает усиливаться. При превышении спроса над предложением, конкурентная борьба и соперничество на рынке ослабевает. При превышении предложения над спросом, начинается сильная конкурентная борьба за рыночную долю, и как следствие, происходит вытеснение более слабых конкурентов с рынка. Такая борьба стимулирует появление новых стратегий и мер для повышение собственной конкурентоспособности, и укрепления позиций на рынке.
3. Снижение цен. Когда борьба усиливается, конкурирующие предприятия использует снижение цен и другие стратегии, для увеличения сбыта. Сильно бьёт по слабым конкурентам.
4. Успех стратегических манёвров. Напрямую способствует усилением конкурентной борьбы, так как после успешного применения стратегий

и их положительного эффекта, конкуренты хотят повторить успех используя такие же стратегические манёвры.

5. Покупка слабых конкурентов, финансово обеспеченными предприятиями из других отраслей. Усиливает конкурентную борьбу за счёт сильных денежных вливаний, агрессивных и финансово обеспеченных стратегий повышения конкуренции, со стороны купленного предприятия.
6. Появление иностранных компаний на рынке. Борьба усиливается, а самое главное, становится непредсказуемой, так как применяются различные подходы, стратегии и точки зрения, которые до этого никогда не применялись. Различные взгляды на конкурентную борьбу, порождают рыночные потрясения и неопределённость, затрудняющие принятие контрмер, и создающие некомфортную обстановку на рынке. Наличие таких нестандартных конкурентов, не понимающих, а иногда игнорирующих принятые методы конкуренции, что зачастую приводит к созданию новых правил поведения на рынке.
7. Низкая дифференциация выпускаемых товаров. Повышает уровень конкурентной борьбы и разнообразит её, потому что заставляет конкурентов улучшать качественные, ценовые характеристики выпускаемых товаров, совершенствовать их дизайн и сопутствующий сервис. Именно высокий уровень дифференциации товара, очень важный пункт, для того, чтобы одержать вверх в конкурентной борьбе.
8. Высокие барьеры ухода с рынка. Ситуация – при которой уход предприятия с рынка становится дороже продолжения конкурентной борьбы. Конкуренты вынуждены оставаться на рынке и продолжать борьбу, даже в условии сокращения прибыли, что делает борьбу ещё более ожесточённой, и заставляет работать всё предприятие на грани своих возможностей.

Формы конкурентной борьбы зависят от множества условий, времени и места, но всегда имеют одни и те же цели – увеличение доли рынка,

занимаемой предприятием, и вытеснение конкурентов с данного рынка. Делается это путём занятия более прочной конкурентной позиции, для достижения конкурентного преимущества. Конкурентная позиция предприятия складывается из совокупности позиций, которые данное предприятие занимает и отстаивает в конкурентной среде.

И.Ф. Дедкова [12] даёт следующее определение: «Конкурентная позиция компании – фиксированное для определённого момента времени положение компании относительно её конкурентов. Она формируется в процессе осуществления субъектом предпринимательства конкурентных действий, воздействий на конкурентов и их противодействия, в ходе которых происходит реализация потенциала конкурентоспособности данной компании. Приобретение данной позиции компанией влияет на изменение уровня, а также на возможности реализации конкурентоспособности последующих конкурентных действия. Конкурентное позиционирование компании – это совокупность конкурентных действий, направленных на изменение или удержание занимаемой конкурентной позиции».

Далее рассмотрим методы оценки эффективности торгового предприятия. Для начала рассмотрим метод АВС-анализа[14].

Это метод повышения эффективности и результативности системы продаж и закупки на предприятии. Целью является выделение основных товаров, которые приносят максимальную прибыль для компании. Данный вид анализа основывается на методе Парето: «20% товаров, обеспечивают 80% прибыли».

Этапы проведения АВС-анализа.

1. Определение цели анализа. Определение, к чему необходимо прийти по итогам анализа.
2. Выбор объекта анализа. Определение того, что будет анализироваться: ассортиментная группа, номенклатура, поставщики, клиенты.
3. Определение параметра, по которому будет проводиться анализ объекта.
4. Составление списка и сортировка его в порядке убывания.

5. Подсчитать общую сумму по выбранному параметру и вычислить долю параметра каждой позиции в общей сумме.
6. Вычислить долю нарастающим итогом.
7. Определение групп A, B, C.
8. Сравнение полученных значений с рекомендуемыми.
9. Анализ полученных данных и подведение итогов.

Проведя группировку, мы получаем отчёт о том, какие товары приносят нам основную прибыль, и на основе полученной информации нашей целью становится увеличение продаж товаров из группы A, и снижение количества товаров группы C.

Расчёты будут произведены по следующим формулам:

Расчёт доли от общего числа продаж, представлен в формуле (3)

$$A = (B / C) \times 100\% \quad (3)$$

A – доля продаж

B – продажи

C – общее количество продаж

Расчёт накопительной доли представлен в формуле (4)

$$A = B + C \quad (4)$$

A – накопительная доля

B – доля с накопительным итогом предыдущего товара

C – доля от общего числа

После расчётов, полученные данные, должны быть распределены по группам.

1. Группа A – максимально важные товары, занимают 20% ассортимента, и приносят 80% прибыли.
2. Группа B – менее ценные товары, занимают 30% ассортимента, и приносят 15% прибыли.
3. Группа C – невостребованные товары, занимают 50% ассортимента, и приносят 5% прибыли.

Анализ также помогает оптимизировать пространство на складе. Текущий размер товарного запаса компании – является отражением эффективности работы на определённом рынке, и отношений с поставщиками и клиентами. Чтобы привезти свой товарный запас к оптимальному значению, необходимо определять наиболее значимые факторы, влияющие на текущее состояние товарного запаса.

Данный метод[13] хорошо себя зарекомендовал и имеет следующие преимущества.

1. Простота использования и скорость получения результата. Универсальность метода позволяет использовать его на любом предприятии, и не требует больших мощностей для вычисления, все необходимые расчёты можно произвести в Excel.
2. Оптимизация ресурсов и времени.
3. Повышение эффективности складских запасов.

Помимо преимуществ, у этого метода также есть и серьёзный недостаток – не отображается влияние внешних факторов на объём продаж.

Теперь рассмотрим XYZ-анализ.

XYZ-анализ представляет собой инструмент позволяющий разделять ассортимент товаров на группы, в зависимости от стабильности их продаж и колебания спроса. Целью данного вида анализа является прогнозирование стабильности продаж, спроса, и т.д.

Этапы проведения XYZ-анализа.

1. Определение объекта анализа.
2. Определение параметра, по которому будет проведён анализ.
3. Определение периода проведения анализа (неделя, декада, месяц, квартал, полугодие, год).
4. Расчёт коэффициента вариации.
5. Формирование групп.
6. Анализ полученных данных и формирование выводов.

Этот вид анализа вместе с ABC-анализом позволяет создать итоговую матрицу и оптимизировать структуру ассортимента и складской запас. Для того чтобы произвести расчёты, необходимо воспользоваться несколькими статистическими формулами (5) и (6).

Во – первых, это формула среднеквадратического отклонения вариационного ряда:

$$A = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} (b_i - \bar{c})^2}{n}} \quad (5)$$

A – среднее квадратическое отклонение;

bi – значение i-го периода;

c – среднее значение за n периодов;

n – количество периодов.

Величина среднеквадратического отклонения позволяет оценить меру рассеивания значений вариантов относительно среднего арифметического. Чем меньше показания среднеквадратического отклонения, тем ближе к среднему находятся значения. Этот показатель широко используется логистами при расчёте страховых запасов и планировании потребностей.

Во – вторых, это формула коэффициента вариации:

$$A = \frac{b}{\bar{c}} \text{ x } 100\% \quad (6)$$

A – коэффициент вариации;

b – среднее квадратическое (стандартное) отклонение;

c – среднее значение.

Коэффициент вариации позволяет сравнивать между собой стабильность продаж нескольких товаров, имеющих разный объём продаж. Например, среднеквадратическое отклонение равное 10, может иметь товар со среднемесячными продажами равными 1000 шт., и равными 20 шт. В первом случае колебания составят 1%, во втором они будут равны 50%. В результате, очевидно, что

первый товар намного стабильнее и более прогнозируемый в продажах, в отличие от второго.

После проведения анализа, необходимо разделить полученный результат на три группы, которые формируются исходя из величины изменений анализируемого показателя:

Группа X – имеет отклонение от 0% до 10%. В эту группу входят товары, отличающиеся высокой стабильностью потребления и высокой степенью прогнозирования.

Группа Y – имеет отклонение от 10% до 25%. В эту группу входят товары, отличающиеся сезонными колебаниями и средней степенью прогнозирования.

Группа Z – имеет отклонение более 25%. В эту группу входят товары, отличающиеся нерегулярным потреблением, и непредсказуемым колебанием.

Преимущества XYZ-анализа.

1. Позволят получить данные для управления ассортиментом товаров и складскими площадями.
2. Позволяет скорректировать систему заказа товаров.
3. Позволяет выявить проблемные категории товаров.

Недостатки XYZ-анализа.

1. Необходима стабильность показателей для более полной информации, сложно применяется для товаров с сезонным характером продаж.
2. Необходимы данные о товарах за несколько периодов, сложно применять для товаров с коротким жизненным сроком.

Теперь рассмотрим совмещённый ABC-анализ и XYZ-анализ.

Совмещение результатов производится после завершения ABC-анализа и XYZ-анализа, после чего происходит построение единой матрицы, состоящей из 9 подгрупп, таблица 18.

Таблица 18 – Совмещённый ABC- и XYZ-анализ

AX	AY	AZ
BX	BY	BZ

CX	CY	CZ

Построение данной матрицы помогает пересмотреть систему управления ассортиментом. Появляется возможность прогнозирования каждого вида товаров, и сформировать необходимый складской запас. Таким образом будут сведены к минимуму ситуации нехватки товара или затоваривания, что позволит не только увеличить продажи, но и сократить затраты[16].

Обозначение групп совещённого анализа.

1. Товары групп A и B обеспечивают основной товарооборот компании. Их постоянное наличие необходимо для успешной финансовой деятельности компании. Является нормально практикой, когда для товаров группы A создаётся избыточный страховой запас, а для товаров группы B - достаточный.
2. Товары групп AX и BX являются приоритетными. Они отличаются от других товаров высоким товарооборотом, стабильностью продаж и отличной прогнозируемостью. Как следствие, создавать избыточный страховой запас нет необходимости.
3. Товары групп AY и BY тоже имеют высокий товарооборот, но обладают меньшей стабильностью продаж, и, соответственно, чтобы обеспечить постоянное наличие этих групп товаров, необходимо увеличивать страховой запаса.
4. Товары групп AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью продаж. При попытке обеспечить гарантированное наличие товара, есть риск появление избыточного страхового запаса и затоваривания. По отношению к этим товарам необходимо пересмотреть способы их реализации, которые могут помочь избежать затоваривания и снизить объём товарного запаса.
5. В группу CZ с низким товарооборотом и крайне плохой прогнозируемостью реализации. В основном это новые товары, которые только внедряются на рынок, товары спонтанного спроса либо товары, поставляемые под заказ. В отношении этой группы необходимо быть

предельно внимательным. Часть товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, так как они являются неликвидными, другую же часть товаров необходимо тщательно контролировать, потому что они могут либо перейти в другую группу, либо тоже стать неликвидными.

6. Для группы товаров CX можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и уменьшить страховой запас.
7. Для группы товаров CY можно перейти на систему с постоянным объёмом заказа, но при этом тщательно формировать страховой запас.

Преимущества совмещённого анализа.

1. Повышение эффективности управления товарными запасами и ассортиментом.
2. Выявление ключевых позиций товаров, и анализ ритмичности спроса на них.
3. Возможность увеличить долю высоко прибыльных товаров.

2.3. Факторы, влияющие на конкурентоспособность компании

Факторы конкурентоспособности – это процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия, вследствие которых происходят изменения абсолютных и относительных затрат на производство, а в результате изменяется уровень конкурентоспособности предприятия. Факторы могут меняться как в положительную, так и в отрицательную сторону. Они определяют резервы конкурентоспособности предприятия, и помогают найти способы её повышения. Одно лишь наличие этих факторов не обеспечит конкурентоспособности предприятия, без их должного использование, преимущества перед конкурентами не будет.

К самим факторам относят: возможность нанимать высококвалифицированные кадры; наличие передовых разработок; уровень финансовой обеспеченности компании; возможность проводить собственные исследования и разработки, и их финансирование; наличие сбытовой сети; возможность маневрировать в ценовом и продуктовом диапазоне; возможность кредитования;

эффективность средств стимулирования сбыта; обеспеченность информацией; платёжеспособность покупателей.

Конкурентоспособность предприятия складывается из следующих факторов.

1. Ресурсного – затраты на единицу продукции. Этот фактор подконтролен предприятию, так как оно само способно влиять на производительность труда, эффективность производства и капиталоотдачу.
2. Ценового – уровень цен на используемые ресурсы и производимую продукцию. Менее контролируемый фактор со стороны предприятия, так как уровень цен во многом зависит от экономической политики государства.
3. Фактор среды – уровень экономического развития страны, экономическая политика государства, политическая обстановка в стране и степень влияния государства на рынок, эффективность функционирования рынков.

Совокупность факторов, действующих на конкурентоспособность предприятия подразделяются на внешние и внутренние[19].

Внутренние факторы – факторы, определяющие способность предприятия обеспечивать собственную конкурентоспособность, так как руководство предприятия имеет непосредственное влияние на них. К эти факторам относятся:

1) качество маркетинговых стратегий;
2) технологии;
3) уровень квалификации персонала;
4) уровень материально-технического обеспечения;
5) уровень сервисного и гарантийного обслуживания;
6) уровень стратегического управления;
7) учёт, регулирование и контроль производственных процессов;
8) развитость сбытой сети;
9) размер клиентской базы;

10) репутация предприятия;

11) эффективность рекламы;

12) привлечение инвестиций;

13) эффективность конкурентной стратегии.

Внешние факторы – факторы, проявление которых в малой степени зависит от предприятия. К этим факторам относятся:

1) уровень экономического развития страны;
2) уровень развития инфраструктуры;
3) влияние государства на амортизационную, налоговую, инвестиционную и финансово-кредитную политику страны;
4) влияние государства на разработку, совершенствование и реализацию законодательных актов;
5) влияние государства на демонополизацию экономики;
6) деятельность общественных и негосударственных институтов;
7) защита интересов потребителей;
8) основные характеристики самого рынка, его тип и ёмкость, наличие конкурентов и их влияние;
9) надзор государства за соблюдением стандартов и правил сертификации;
10) государственная политика в отношении экспорта и импорта.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия является совокупностью внутренних и внешних факторов. Способность приспособиться к изменениям внешней среды в нашей стране, является одним из ключевых факторов успешного функционирования предприятия.

Выводы по второму разделу

Конкуренция – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

Маркетинговая среда фирмы слагается из микросреды и макросреды. конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара или услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. В экономической литературе принято разделять конкуренцию по ее методам на: ценовую (конкуренцию на основе цены); неценовую (конкуренцию на основе качества потребительной стоимости).

Ценовая конкуренция восходит к временам свободного рыночного соперничества, когда даже однородные товары предлагались на рынке по самым разнообразным ценам.

Неценовая конкуренция выдвигает на первый план более высокую, чем у конкурентов, потребительную стоимость товара (фирмы выпускают товар более высокого качества, надежный, обеспечивают меньшую цену потребления, более современный дизайн).

В зависимости от интенсивности конкуренции в этой среде фирма прогнозирует цены на те или иные товары, организует свою сбытовую деятельность.

Так как конкуренцию в маркетинге принято рассматривать в отношении потребителя, то и различные виды конкуренции соответствуют определенным этапам потребительского выбора.

Несмотря на то, что каждый рынок имеет свой уникальные особенности, всё же есть нечто общее в том, как осуществляется конкуренция на разных

рынках, и этого вполне достаточно, чтобы сказать, что суть конкуренции может быть выражена единой аналитической концепцией, используемой для выявления природы и оценки интенсивности конкуренции.

Наиболее известной маркетинговой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель «пяти сил конкуренции» Портера.

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции, которые позволят наилучшим образом позиционировать ее предложение по отношению к предложениям конкурентов.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИ ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ»

3.1. Разработка плана мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ГАДЖЕТ ЭЛЕМЕНТ»

Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности подразумевает под собой решение проблем компании, выявленных в аналитической части.

Одной из возможностей повышения конкурентоспособности, является расширение ассортимента. На рынке запчастей для мобильных телефонов, наша компания является одним из лидеров по широте ассортимента продаваемых товаров. Но есть несколько направлений, при развитии которых можно не только увеличить влияние компании на рынке, но и существенно поднять конкурентоспособность, и приносимую прибыль. В данный момент, речь идёт о добавлении в ассортимент запчастей для ноутбуков. Многие сервисные центры, которые закупают у нас запчасти для телефонов, оказывают услуги по комплексному ремонту цифровой техники, сюда входят: телевизоры, компьютеры, ноутбуки, телефоны, планшеты, электронные книги, и т.д. Соответственно и спрос на запчасти этой категории есть, и он довольно большой, потому что производители ноутбуков, в большинстве случаев, заботятся о своих клиентах, и выпускают ноутбуки, с идентичными запчастями, тем самым снижая стоимость и сложность ремонта. В плане продажи данных товаров, это сильно упрощает внедрение товарных позиций в ассортимент. В большинстве своём, на все ноутбуки устанавливаются одинаковые матрицы, отличающиеся только своей толщиной и диагональю, в этом случае не имеет значение даже производитель техники, так как используются общепринятые стандарты. Клавиатуры, аккумуляторы и зарядки, у каждого производителя свои, но производятся взаимозаменяемыми для большинства моделей. Таким образом получается, что при небольших затратах на покупку пробной партии запчастей для ноутбуков, можно будет

обхватить довольно большой объём рынка, что несомненно является ещё одним плюсом, за выбор данной стратегии развития.

Далее, следует рассмотреть потенциальные способы увеличения прибыли компании, за счёт обеспечения клиентов, новым видом услуг. Самым эффективным вариантом здесь, представляется услуги по оказанию клиентам ремонта и диагностики их устройства. За услугами данной компании в основном обращаются люди, у которых произошли какие-либо неприятности с их техникой. Часто бывает ситуация, когда человек сам не знает, что случилось с его телефоном или планшетом. В таких случаях большинство людей несут свою технику в сервисные центры. Но в последнее время, появляется всё больше людей, которые сами приобретают запчасти, чтобы быть уверенными в их качестве, и избежать обмана в сервисном центре. Получается очень удобно сначала сдать свою технику на диагностику, затем приобрести нужный товар, и сразу же осуществить её ремонт. И это всё в одном месте. Без сомнения, введение данной услуги поспособствует сильному увеличению конкурентоспособности нашей компании, и увеличит поток клиентов и денежных средств.

Одной из наиболее важных проблем компании, является неправильное управление запасами. Это происходит из-за того, что каждое отделение производит самостоятельную закупку, в следствии чего происходит неправильное распределение запасов, и часто встречается ситуация, либо отсутствия нужной нам позиции, либо присутствие чрезмерного количества в различных отделениях.

Решение данной проблемы может повлиять на сокращение расходов анализируемого предприятия, повышение прибыли, расширение ассортимента и улучшение отношения к нам клиентов.

Плюсы стратегии.

1. Снижение закупочной стоимости товара.
2. Своевременное пополнение запасов на складах.
3. Высвобождение оборотных средств.
4. Повышение имиджа компании.

Минусы стратегии.

1. Требует финансовых вложений.
2. Поиск и наём специалиста.

Для определения оптимального уровня запаса товаров, необходимо провести ABC-анализ, и XYZ-анализ, совместить их данные и определить оптимальный запас для основных товарных позиций.

3.2. Реализация методов повышения конкурентоспособности

Для начала рассмотрим вариант увеличения конкурентоспособности предприятия за счёт внедрения дополнительного сервиса. Для этого надо определить необходимость данного услуги для клиентов компании. Лучшим способом узнать мнение клиентов, это провести мини опрос.

В опросе приняло участие 200 розничных посетителей. Было задано всего два вопроса.

1. Как вы будете чинить своё устройство?
2. Согласились бы вы на ремонт у нас?

В таблице 19 приведены ответы.

Таблица 19 – Итоги опроса

Вопрос	Ответ, чел.
Как вы будете чинить своё устройство?	Самостоятельно - 81 В сервисном центре - 113 У друга - 6
Согласились бы вы на ремонт у нас?	Да - 67 Нет – 133

Опрос показал готовность 33,5% клиентов осуществить ремонт на месте, при покупке запчастей. Определим среднемесячное количество покупателей в таблице 20.

Таблица 20 – Количество посетителей

Месяц	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Среднее значение
Покупатели, чел.	4328	4152	5192	4292	3908	3924	4299

При среднем количестве покупателей в месяц 4299 чел., можно определить количество клиентов, готовых воспользоваться новой услугой по формуле (7).

$$A = (B / 100\%) \times C \quad (7)$$

A – число клиентов, готовых воспользоваться нашими услугами;

B – среднее количество покупателей в месяц;

C – часть покупателей, готовых приобрести услуги по ремонту.

A = 4299 / 100% x 33,5 = 1440,165 чел.

Получается, что 1440 человек готовы пользоваться нашими услугами по ремонту, в случае их появления. Проведём расчёт себестоимости предоставляемой услуги в таблице 21.

Таблица 21 – Расчёт себестоимости предоставляемых услуг

Вид работы	Ст-ть запчастей, руб.	Прибыль, руб.	Итоговая ст-ть, руб.
Замена аккумулятора Apple	500	600	1100
Замена экрана Apple	1400	1300	2700
Замена Шлейфа Apple	350	500	850
Замена аккумулятора мультибренд	450	650	1100
Замена экрана мультибренд	1000	1400	2400
Среднее значение	740	900	1640

Рассчитаем потенциальное количество дохода, который сможет в теории получить предприятие, если введёт дополнительные услуги по ремонту, по формуле (8).

$$A = B \times C \quad (8)$$

A – возможный доход;

B – число клиентов, готовых воспользоваться нашими услугами;

C – средняя стоимость одного ремонта.

При средней стоимости одного ремонта 1640 руб., компания может получить доход равный 1440 x 1640 = 2 361 600руб.

Рассчитаем затраты на содержание мастеров. В каждое отделение понадобятся по 2 мастера, работающих по графику два через два (два дня рабочих, два дня выходных). Их заработная плата должна составлять не меньше 40 000 руб.

С учётом налогов (ПФР – 22%; ФСС – 2,9%; ФФОМС – 5.1%; травматизм – 0,2%) получаем отчисления равные 30,2% от заработной платы сотрудника, это – 12 080 руб. Содержание одного такого сотрудника выходит в 52 080 руб., умножаем на необходимое количество, и получаем 520 800 руб., заработная плата мастеров. Также компания заплатит налог на доход равный 6% по УСН, это 141 696 руб. Средняя стоимость запчастей для одного ремонта составляет примерно 740 руб., соответственно общие затраты составят 740 х 1440 = 1 065 600 руб.

Итого, с вычетом всех затрат, получаем чистую прибыль в размере 2 361 600 - 520 800 - 141 696 - 1 065 600 = 633 504 руб.

С учётом того, что средняя прибыль равна 2 463 302 руб., если мы начнём осуществлять услуги по ремонту, то сможем увеличить прибыль на 25,7%. Также это сильно увеличит конкурентоспособность компании по сравнению с остальными конкурентами, и увеличит поток клиентов.

Теперь рассмотрим метод повышение конкурентоспособности за счёт осуществления единой закупки. Для определения оптимального уровня запаса товаров, необходимо провести ABC-анализ, и XYZ-анализ, после чего совместить полученные данные, и провести их анализ.

Для проведения ABC-анализа были использованы данные по 24 товарным позициям и проанализированы их продажи в таблице 21. Полученные результаты надо поделить на 3 категории:

A – наиболее ценная группа товаров, которая приносит 80% прибыли;

B – промежуточная группа товаров, которая приносит 15% прибыли;

C – наименее ценная группа товаров, приносит всего прибыли – 5%.

Расчёт доли от общего числа продаж, представлен в формуле (9)

$$A = (B / C) \times 100\% \quad (9)$$

A – доля продаж

B – продажи

C – общее количество продаж

Расчёт накопительной доли представлен в формуле (10)

$$A = B + C \quad (10)$$

A – накопительная доля

B – доля с накопительным итогом предыдущего товара

C – доля от общего числа

Таблица 21 – ABC-анализ продаж

Наименование товара	Продажа, ед.	Доля от общего числа, %	Доля с накопительным итогом, %	Группа
Аксессуары и сопутствующие товары	1 970	18,88%	18,88%	A
Модули оригинал iPhone	1 445	13,85%	32,73%	A
Аккумуляторы iPhone	1 345	12,89%	45,62%	A
Модули копия iPhone	1 280	12,27%	57,88%	A
Шлейфа iPhone 5/5s/5c/5se	1 195	11,45%	69,33%	A
Шлейфа iPhone 6/6 plus	935	8,96%	78,29%	A
Тачскрин iPad	465	4,46%	82,75%	B
Модули Xiaomi	240	2,30%	85,05%	B
Аккумуляторы Xiaomi	235	2,25%	87,30%	B
Шлейфа iPhone 6s/6s plus	180	1,72%	89,03%	B
Шлейфа iPhone 4/4s	155	1,49%	90,51%	B
Аккумуляторы Lenovo	145	1,39%	91,90%	B
Шлейфа iPhone 7/7 plus	135	1,29%	93,20%	B
Аккумуляторы Nokia	110	1,05%	94,25%	C
Аккумуляторы Meizu	110	1,05%	95,30%	C
Модули Meizu	95	0,91%	96,21%	C
Аккумуляторы Sony	90	0,86%	97,08%	C
Модули Sony	80	0,77%	97,84%	C
Аккумуляторы HTC	65	0,62%	98,47%	C
Аккумуляторы Asus	45	0,43%	98,90%	C
Модули Asus	30	0,29%	99,19%	C
Модули HTC	30	0,29%	99,47%	C
Модули Lenovo	30	0,29%	99,76%	C
Модули Nokia	25	0,24%	100%	C
Итого:	10 435			

Распределение по группа произошло следующим образом.

1. Группа A – 6 позиций, 25% товаров.
2. Группа B – 8 позиций, 33% товаров.
3. Группа C – 10 позиций, 42% товаров.

После проведенного ранжирования по продажам, были соотнесены количество проданных товаров, с тем количеством товара, которое ежемесячно хранится на складе, и посчитаны объём их реализации. Данные взятые за 1 квартал 2018 года, и наглядно представлены в таблице 22.

Объём реализации товарных запасов будет рассчитан по формуле (11)

$$A = B / (C / 100\%) \quad (11)$$

A – объём реализации;

B – количество продаж;

C – среднемесячный объём товара на складе.

Таблица 22 – Объём реализации товарных запасов

Наименование товара	Среднемесячный объём на складе, ед.	Количество продаж, ед.	Объём реализации, %
Шлейфа iPhone 5/5s/5c/ 5se	1695	1195	70,5
Модули оригинал iPhone	2155	1445	67,1
Аккумуляторы Meizu	180	110	61,1
Аккумуляторы Xiaomi	425	235	55,3
Аккумуляторы HTC	135	65	48,1
Шлейфа iPhone 6/6 plus	1945	935	48,1
Модули копия iPhone	2785	1280	46,0
Модули Xiaomi	635	240	37,8
Аккумуляторы Lenovo	390	145	37,2
Шлейфа iPhone 7/7 plus	365	135	37,0
Модули Meizu	260	95	36,5
Аккумуляторы iPhone	3735	1345	36,0
Аккумуляторы Nokia	310	110	35,5
Аксессуары и сопутствующие товары	6650	1970	29,6
Шлейфа iPhone 6s/6s plus	680	180	26,5
Тачскрин iPad	1760	465	26,4
Модули Asus	115	30	26,1
Аккумуляторы Sony	470	90	19,1
Шлейфа iPhone 4/4s	815	155	19,0
Модули Nokia	135	25	18,5
Модули HTC	175	30	17,1
Модули Sony	480	80	16,7
Аккумуляторы Asus	290	45	15,5
Модули Lenovo	240	30	12,5

На основе таблицы 22 можно сделать выводы, что у компании есть проблемы с оборачиваемостью товаров. 41,5% товаров реализовывается менее чем на 30%, и лишь 19,5% товаров реализуется более чем на 50%. Низкая оборачиваемость говорит нам о том, что при закупке товара были произведены ошибки, и произошло затоваривание. Эти товарные запасы приносят нам больше вреда, чем пользы, потому что мы тратим деньги на их содержание, они занимают свободное место на складе, а также потому, что оборачиваемость вложенных в них средств крайне низкая. Например – при правильном распределении средств, вложенных в эти товарные позиции, можно сильно расширить ассортимент товаров, и увеличить оборачиваемость вложенных средств.

Для проведения XYZ-анализа, представленного в таблице 23, будут использованы данные по продажам за первый квартал 2018 года. Для того, чтобы распределить товары по группам необходимо рассчитать средние число продаж в месяц (11), среднее квадратическое отклонение (12) и коэффициент вариации (13).

$$A = (B + C + D) / E \quad (11)$$

A – ежемесячное среднее число продаж;

B – число продаж за январь;

C – число продаж за февраль;

D – число продаж за март;

E – число рассматриваемых периодов.

$$A = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} (b_i - \overline{c})^2}{n}} \quad (12)$$

A – среднее квадратическое отклонение;

bi – значение i-го периода;

c – среднее значение за n периодов;

n – количество периодов.

$$A = \frac{b}{\overline{c}} \text{ x } 100\% \quad (13)$$

A – коэффициент вариации;

b – среднее квадратическое (стандартное) отклонение;

c – среднее значение.

Таблица 23 – XYZ-анализ

Товар	1 квартал 2018			Ср. продажи за месяц	Станд. откл.	Коэф. вариации	XYZ
	январь	февраль	март				
Аккумуляторы iPhone	1364	1314	1356	1345	21,9	1,6%	X
Модули Meizu	98	91	96	95	2,9	3,1%	X
Модули Xiaomi	251	235	234	240	7,8	3,2%	X
Шлейфа iPhone 6/6 plus	938	894	973	935	32,3	3,5%	X
Аккумуляторы Asus	45	47	43	45	1,6	3,6%	X
Тачскрин iPad	491	444	460	465	19,5	4,2%	X
Шлейфа iPhone 6s/6s plus	176	173	191	180	7,9	4,4%	X
Аккумуляторы Lenovo	148	136	151	145	6,5	4,5%	X
Модули HTC	32	29	29	30	1,4	4,7%	X
Аккумуляторы HTC	69	65	61	65	3,3	5,0%	X
Аккумуляторы Xiaomi	247	218	240	235	12,4	5,3%	X
Шлейфа iPhone 4/4s	159	143	163	155	8,6	5,6%	X
Модули оригинал iPhone	1641	1402	1587	1545	102,3	6,6%	X
Модули копия iPhone	1353	1155	1332	1280	88,8	6,9%	X
Аккумуляторы Meizu	118	97	115	110	9,3	8,4%	X
Аксессуары и сопутствующие товары	2233	1754	1908	1965	199,7	10,2%	Y
Аккумуляторы Nokia	123	94	113	110	12,0	10,9%	Y
Модули Nokia	28	21	26	25	2,9	11,8%	Y
Шлейфа iPhone 5/5s/5c/5se	1335	997	1253	1195	144,0	12,0%	Y
Аккумуляторы Sony	96	73	101	90	12,2	13,5%	Y

Шлейфа iPhone 7/7 plus	161	116	128	135	19,0	14,1%	Y

Продолжение таблицы 23

Товар	1 квартал 2018			Ср. продажи за месяц	Станд. откл.	Коэф. вариации	XYZ
	январь	февраль	март				
Модули Asus	36	25	29	30	4,5	15,2%	Y
Модули Lenovo	30	38	22	30	6,5	21,8%	Y
Модули Sony	81	53	106	80	21,6	27,1%	Z

К группе X относятся более половины товаров 56%. Это является очень хорошим показателем, так как показывает постоянство спроса на данные товарные группы.

К группе Y относятся 36,5% ассортимента. Товары данной группы отличаются недостаточной стабильностью.

К группе Z относятся всего 7,5% ассортимента. Это очень хороший показатель, свидетельствующий о крайне низком проценте товаров, с высоким коэффициентом вариации.

На основе полученных данных составим группировку ABC-анализа и XYZ-анализа в таблице 24.

Таблица 24 - ABC-анализ и XYZ-анализ

Номер	Товар	XYZ	ABC	Совмещённый
1	Аккумуляторы Asus	X	C	CX
2	Аккумуляторы HTC	X	C	CX
3	Аккумуляторы iPhone	X	A	AX
4	Аккумуляторы Lenovo	X	B	BX
5	Аккумуляторы Meizu	X	B	BX
6	Аккумуляторы Nokia	Y	C	CY
7	Аккумуляторы Sony	Y	C	CY
8	Аккумуляторы Xiaomi	X	B	BX
9	Аксессуары и сопутствующие товары	Y	A	AY
10	Модули Asus	Y	C	CY
11	Модули HTC	X	C	CX
12	Модули Lenovo	Y	C	CY
13	Модули Meizu	X	C	CX
14	Модули Nokia	Y	C	CY
15	Модули Sony	Z	C	CZ
16	Модули Xiaomi	X	B	BX

17	Модули копия iPhone	X	A	AX
18	Модули оригинал iPhone	X	A	AX
19	Тачскрин iPad	X	B	BX
20	Шлейфа iPhone 4/4s	X	B	BX

Продолжение таблицы 24

Номер	Товар	XYZ	ABC	Совмещённый
21	Шлейфа iPhone 5/5s/5c/5se	Y	A	AY
22	Шлейфа iPhone 6/6 plus	X	A	AX
23	Шлейфа iPhone 6s/6s plus	X	B	BX
24	Шлейфа iPhone 7/7 plus	Y	B	BY

Для наглядного представления распределения товаров по группам, отобразим полученные данные в таблице 25, проведём тщательный анализ полученных данных, и выявим наиболее эффективные методы управления запасами.

Таблица 25 – Результаты совмещенного ABC-XYZ-анализов

AX 3;17;18;22.	AY 9;21.	AZ -
BX 4;5;8;16;19;20;23.	BY 24.	BZ -
CX 1;2;11;13.	CY 6;7;10;12;14.	CZ 15.

Товары групп A и B создают основной товарооборот компании, поэтому необходимо обеспечить их постоянное наличие.

Товары групп AX и BX отличаются высокой стабильностью и товарооборотом. В следствии легкости прогноза расхода данных групп товаров, необходимо обеспечить постоянное наличие, но это не требует создания избыточного страхового запаса.

Товары групп AY и BY имеют высокий товарооборот, но недостаточную стабильность расхода. Для их постоянного наличия как правило увеличивают товарный запас.

Для товаров группы CX необходимо использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой запас.

Для товаров группы CY следует рассмотреть систему с постоянным объёмом заказа, но при этом сформировать достаточный объём страхового запаса.

В группу товаров CZ в основном попадают все новые товары и товары спонтанного спроса. Этой группе товаров необходимо оказать особое внимание. Есть риск, что товары из этой группы могут стать неликвидными и труднореализуемыми, или же наоборот, спрос со временем на них вырастет, ровно, как и стабильность.

Теперь определим необходимый уровень товарных запасов в таблице 26. Для этого рассчитаем текущий запас по формуле (14), Среднесуточный расход (15), и страховой запас (16), для групп AX, AY, BX, BY.

$$Zтек = Rсут \times T \quad (14)$$

Zтек – текущий запас;

Rсут – среднесуточный расход;

T – интервал поставки.

$$Rсут = Rмес / D \quad (15)$$

Rсут – среднесуточный расход;

Rмес – среднемесячный расход;

D – количество дней в месяце.

$$Zстр = Rсут \times (Tфакт - Tплан) / 2 \quad (16)$$

Zстр – страховой запас;

Rсут – среднесуточный расход;

Tфакт – фактический интервал заказа;

Tплан – планируемый интервал заказа.

Таблица 26 – Расчёт необходимого запаса для групп товаров AX, AY, BX, BY

Товар	1 квартал 2018			Сумма продаж за квартал	Ср. сут. расход	Тек. запас	Страх. запас	Необхо-димый запас
	Январь	Фев-раль	Март					
Аккумуляторы iPhone	1364	1314	1356	4034	45	941	224	1165
Аккумуляторы Lenovo	148	136	151	435	5	102	24	126
Аккумуляторы Meizu	118	97	115	330	4	77	18	95
Аккумуляторы Xiaomi	247	218	240	705	8	165	39	204
Аксессуары и	2233	1754	1908	5895	66	1376	328	1703

сопутствующие товары								
Модули Xiaomi	251	235	234	720	8	168	40	208
Модули копия iPhone	1353	1155	1332	3840	43	896	213	1109

Продолжение таблицы 26

Товар	1 квартал 2018			Сумма продаж за квартал	Ср. сут. расход	Тек. запас	Страх. запас	Необходимый запас
	Январь	Февраль	Март					
Модули оригинал iPhone	1641	1402	1587	4630	51	1080	257	1338
Тачскрин iPad	491	444	460	1395	16	326	78	403
Шлейфа iPhone 4/4s	159	143	163	465	5	109	26	134
Шлейфа iPhone 5/5s/5c/5se	1335	997	1253	3585	40	837	199	1036
Шлейфа iPhone 6/6 plus	938	894	973	2805	31	655	156	810
Шлейфа iPhone 6s/6s plus	176	173	191	540	6	126	30	156
Шлейфа iPhone 7/7 plus	161	116	128	405	5	95	23	117

На основании полученных данных о необходимом запасе товаров, можно определить необходимую периодичность заказа, и сравнить текущий запас с необходимым в таблице 27.

Таблица 27 – Сравнение текущих запасов с необходимыми

Товар	Текущие запасы	Необходимые	Разница
Аккумуляторы iPhone	3735	1165	2570
Аккумуляторы Lenovo	390	126	264
Аккумуляторы Meizu	180	95	85
Аккумуляторы Xiaomi	425	204	221
Аксессуары и сопутствующие товары	6650	1703	4947
Модули Xiaomi	635	208	427
Модули копия iPhone	2785	1109	1676
Модули оригинал iPhone	2155	1338	817
Тачскрин iPad	1760	403	1357
Шлейфа iPhone 4/4s	815	134	681
Шлейфа iPhone 5/5s/5c/5se	1695	1036	659
Шлейфа iPhone 6/6 plus	1945	810	1135
Шлейфа iPhone 6s/6s plus	680	156	524
Шлейфа iPhone 7/7 plus	365	117	248
Итого:	24 215	8 604	15 611

По результатам расчётов видна разница между текущим товарным запасом и необходимым товарным запасом. Для повышения эффективности экономической деятельности компании, следует сократить текущий товарный запас, а высвободившееся деньги направить на увеличение ассортимента, и разработку стратегий повышения конкурентоспособности.

3.3. Расчёт эффективности принятых мер

В результате использования выбранных мер повышения конкурентоспособности предприятия, будет увеличена прибыль предприятия и его конкурентоспособность. Повышение данных показателей положительно повлияет на деятельность компании и расширит её возможности на данном рынке. Введение дополнительного сервиса, это, во-первых, прекрасная возможность для увеличения количества клиентов, потому что чем шире спектр возможностей компании и предоставляемых ею услуг, тем больше людей захочет обратиться. Во-вторых, это прекрасная возможность увеличить прибыль компании при минимальных затратах. Рассматривая стратегию совершенствования закупочной деятельности, за счёт оптимизации размера заказа, стоит сказать о огромной пользе для компании. За счёт её применения, высвобождается большое число оборотных средств, которые можно пустить на дальнейшее развитие конкурентоспособности, расширение ассортимента и т.п. Также разгружаются складские площади, и совершенствуется распределение товаров по магазинам.

Сравним экономическую эффективность предложенных методов повышения конкурентоспособности в таблице 28. За изначальные, будут приняты усредненные показатели предприятия за последние полгода, начиная с октября 2017 и заканчивая мартом 2018.

Таблица 28 – Оценка экономической эффективности

Показатель	Изначальные, руб.	После применения методов, руб.
Доход	6 955 983	9 316 983
Прибыль	2 936 696	4 635 800

Расход	2 278 065	3 343 665
Чистая прибыль	658 631	1 292 135
Рентабельность	42,22%	49,75%

Также, за счёт проведения единой закупки, и определения необходимого товарного запаса, у компании высвобождаются оборотные средства. Расчёт экономической эффективности данного решения представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Расчёт эффективности осуществления единых закупок

Товар	Стоимость руб./ед.	Текущ. запас ед.	Текущ. запас руб.	Необх. Запас ед.	Необх. Запас руб.	Разница руб.
Аккумуляторы iPhone	270	3735	1 008 450	1165	314 550	693 900
Аккумуляторы Lenovo	230	390	89700	126	28 980	60 720
Аккумуляторы Meizu	215	180	38 700	95	20 425	18 275
Аккумуляторы Xiaomi	190	425	80 750	204	38 760	41 990
Аксессуары и сопутствующие товары	120	6650	798 000	1703	204 360	593 640
Модули Xiaomi	450	635	285 750	208	93 600	192 150
Модули копия iPhone	440	2785	1 225 400	1109	487 960	737 440
Модули оригинал iPhone	965	2155	2 079 575	1338	1 291 170	788 405
Тачскрин iPad	335	1760	589 600	403	135 005	454 595
Шлейфа iPhone 4/4s	90	815	73 350	134	12 060	61 290
Шлейфа iPhone 5/5s/5c/5se	120	1695	203 400	1036	124 320	79 080
Шлейфа iPhone 6/6 plus	135	1945	262 575	810	109 350	153 225
Шлейфа iPhone 6s/6s plus	180	680	122 400	156	28 080	94 320
Шлейфа iPhone 7/7 plus	230	365	83 950	117	26 910	57 040
Итого:		24 215	6 941 600	8 604	2 915 530	4 026 070

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что разработка системы централизованных закупок может позволить нам высвободить оборотные средства на сумму 4 026 070 руб. Это поможет раскрыть потенциал расширения ассортимента. Также, это напрямую влияет на конкурентоспособность, ведь товар распределяется равномерно между всеми отделениями, и практически исключает

возможность его дефицита. Это значительно повышает удобство пользования услугами фирмы, и, несомненно, выделит компанию на фоне конкурентов.

Оценка экономической эффективности, рассчитанная в таблице 28, наглядно представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Расчёт экономической эффективности

Далее рассмотрим влияние разработанных методов на конкурентоспособность компании. На рисунке 11 будет отображён многоугольник конкурентоспособности, данные для которого взяты с таблицы 30.

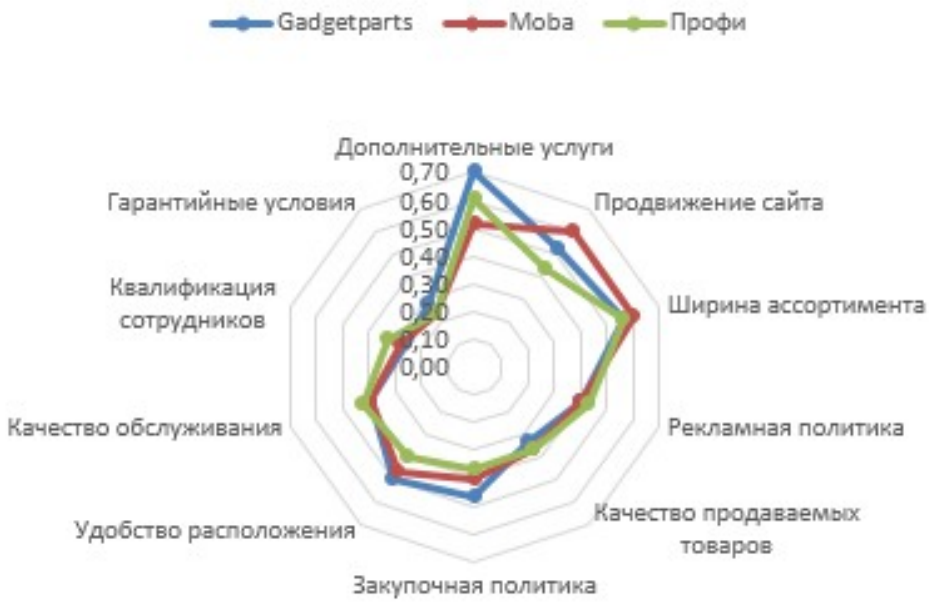

Рисунок 11 – Многоугольник конкурентоспособности

Таблица 30 – Оценка конкурентоспособности предприятия, после принятых методов повышен

Оценочные показатели	Кв	Предприятие									
		Gadgetparts					Moba				
		Э1	Э2	Э3	СЗ	ИО	Э1	Э2	Э3	СЗ	ИО
Дополнительные услуг	0,14	5	5	5	5,00	0,70	4	3	4	3,67	0,51
Продвижение сайта	0,12	4	5	4	4,33	0,52	5	5	5	5,00	0,60
Ширина ассортимента	0,12	5	5	4	4,67	0,56	5	5	5	5,00	0,60
Рекламная политика	0,10	4	4	4	4,00	0,40	4	4	4	4,00	0,40
Качество продаваемых ров	0,10	3	4	3	3,33	0,33	4	3	4	3,67	0,37
Закупочная политика	0,10	5	4	5	4,67	0,47	4	4	4	4,00	0,40
Удобство расположени	0,10	5	5	5	5,00	0,50	4	5	5	4,67	0,47
Качество обслуживани	0,09	4	5	4	4,33	0,39	4	4	5	4,33	0,39
Квалификация сотрудн	0,07	3	4	4	3,67	0,26	4	4	4	4,00	0,28
Гарантийные условия	0,06	5	4	5	4,67	0,28	4	4	4	4,00	0,24
	1,00					4,41					4,26

В итоге можно сказать, что повышение конкурентоспособности за счёт выбранных методов будет оправданно. Были исправлены слабые стороны компании, а именно отсутствие дополнительных услуг и улучшена закупочная политика компании, что позволит ей выйти на новый уровень в отношении конкурентов.

Выводы по третьему разделу

Первоначально был рассмотрен вариант увеличения конкурентоспособности предприятия за счёт внедрения дополнительного сервиса. Для этого необходимо было определить востребованность данного услуги для клиентов компании. Было решено провести мини опрос, который показал готовность 33,5% клиентов, 1440 человек, воспользоваться предоставляемой услугой компании, если она появится.

Далее был рассмотрен метод повышение конкурентоспособности за счёт осуществления единой закупки. Для определения оптимального уровня запаса товаров, был проведён ABC-анализ, и XYZ-анализ, после чего полученные данные были совмещены в единую матрицу, и проведён анализ.

Для проведения ABC-анализа были использованы данные по 24 товарным позициям. После проведенного ранжирования по продажам, были соотнесены количество проданных товаров, с тем количеством товара, которое ежемесячно хранится на складе, и посчитаны объёмы их реализации. Из полученных данных, можно сделать выводы, что у компании есть проблемы с оборачиваемостью товаров. 41,5% товаров реализовывается менее чем на 30%, и лишь 19,5% товаров реализуется более чем на 50%. Низкая оборачиваемость говорит о том, что при закупке товара были произведены ошибки, и произошло затоваривание.

Далее был проведён XYZ-анализ, и ранжирование результатов. К группе X относятся более половины товаров 56%. К группе Y относятся 36,5% ассортимента. К группе Z относятся всего 7,5% ассортимента.

По результатам расчётов видна разница между текущим товарным запасом и необходимым товарным запасом. Для повышения эффективности экономической деятельности компании, следует сократить текущий товарный запас,

а высвободившееся деньги направить на увеличение ассортимента, и разработку стратегий повышения конкурентоспособности.

В результате использования выбранных мер повышения конкурентоспособности предприятия, будет увеличена прибыль предприятия и его конкурентоспособность. Повышение данных показателей положительно повлияет на деятельность компании и расширит её возможности на данном рынке. Введение дополнительного сервиса, это, во-первых, прекрасная возможность для увеличения количества клиентов, потому что чем шире спектр возможностей компании и предоставляемых ею услуг, тем больше людей к захочет обратиться. Во-вторых, это прекрасная возможность увеличить прибыль компании при минимальных затратах. Рассматривая стратегию совершенствования закупочной деятельности, за счёт оптимизации размера заказа, стоит сказать о огромной пользе для компании. За счёт её применения, высвобождается большое число оборотных средств, которые можно пустить на дальнейшее развитие конкурентоспособности, расширение ассортимента и т.п. Также разгружаются складские площади, и совершенствуется распределение товаров по магазинам.

4. ПРАВИЛА ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

4.1. Общие положения

Настоящая инструкция разработана в соответствии с постановлением Правительства РФ от 25 апреля 2012 г. № 390 «О противопожарном режиме»[2], приказом МЧС РФ от 12 декабря 2007 г. № 645 «Об утверждении Норм пожарной безопасности «Обучение мерам пожарной безопасности работников организаций»», устанавливает нормы поведения людей и содержания территорий, зданий, сооружений, помещений организации в целях обеспечения пожарной безопасности и является обязательной для исполнения всеми работниками, независимо от их образования, стажа работы в профессии, а также сезонными работниками, командированными в организацию работниками, обучающимися, прибывшими на производственное обучение или практику.

Все работники предприятия должны допускаться к работе после прохождения инструктажа и обучения мерам пожарной безопасности. Обучение работников мерам пожарной безопасности осуществляется путем проведения противопожарного инструктажа и прохождения пожарно-технического минимума в соответствии с нормативными документами по пожарной безопасности.

В целях реализации приказа МЧС РФ от 12 декабря 2007 г. № 645 Об утверждении Норм пожарной безопасности «Обучение мерам пожарной безопасности работников организаций» [3] инструктажи по пожарной безопасности подразделяются на:

1) вводный;

2) повторный;

3) внеплановый;

4) целевой.

Вводный противопожарный инструктаж в организации проводится лицом, ответственным за пожарную безопасность, назначенным приказом (распоряжением) руководителя организации.

Первичный, повторный, внеплановый и целевой противопожарные инструктажи проводит непосредственный руководитель работника.

О проведении вводного, первичного, повторного, внепланового, целевого противопожарных инструктажей делается запись в журнале учета проведения инструктажей по пожарной безопасности с обязательными подписями инструктируемого и инструктирующего.

Руководители, специалисты и работники организаций, ответственные за пожарную безопасность, проходят обучение пожарно-техническому минимуму в объеме знаний требований нормативных правовых актов, регламентирующих пожарную безопасность, в части противопожарного режима, пожарной опасности технологического процесса и производства организации, а также приемов и действий при возникновении пожара в организации, позволяющих выработать практические навыки по предупреждению пожара, спасению жизни, здоровья людей и имущества при пожаре.

Обучение пожарно-техническому минимуму руководителей, специалистов и работников организаций, не связанных с взрывопожароопасным производством, проводится в течение месяца после приема на работу и в дальнейшем – с периодичностью не реже одного раза в три года после последнего обучения, а руководителей, специалистов и работников организаций, связанных с взрывопожароопасным производством, – один раз в год.

Лица, виновные в нарушении настоящей Инструкции о мерах пожарной безопасности (невыполнение, ненадлежащее выполнение или уклонение от выполнения), несут уголовную, административную, дисциплинарную или иную ответственность согласно действующему законодательству РФ.

Настоящая инструкция о порядке действий персонала по обеспечению безопасной и быстрой эвакуации людей при пожаре разработана в соответствии с Правилами противопожарного режима в Российской Федерации.

Инструкция является дополнением к схематическим планам эвакуации людей при пожаре, и предназначена для организации безопасной и быстрой эвакуации людей из помещений.

Практические тренировки по эвакуации работников в случае пожара по данной инструкции проводятся не реже двух раз в год[1].

Порядок эвакуации при пожаре.

1. При возникновении пожара необходимо немедленно сообщить о пожаре в пожарную часть, администрацию организации.

2. Выключить приточно-вытяжную вентиляцию.

3. Немедленно оповестить работников и посетителей о пожаре с помощью установленной системы оповещения.

4. Открыть все эвакуационные выходы из помещений.

5. Быстро, без паники и суеты эвакуировать посетителей и работников из здания согласно плану эвакуации, не допуская встречных и пересекающихся потоков людей.

6. Покидая помещение, отключить все электроприборы, выключить свет, плотно закрыть за собой двери, окна и форточки во избежание распространения огня и дыма в смежные помещения.

7. Из числа работников или охранников, не задействованных в тушении пожара, организовать и выставить посты безопасности на выходах из здания, чтобы исключить возможность входа других лиц в здание, где возник пожар;

8. Организовать сбор эвакуированных в специально установленном месте.

9. Организовать проверку наличия работников своей организации, эвакуированных из здания, по имеющимся спискам.

10. При необходимости вызвать медицинскую и другие службы.

11. До приезда работников пожарной охраны организовать тушение пожара первичными средствами пожаротушения.

12. Одновременно с тушением пожара и при наличии возможности организовать эвакуацию материальных ценностей. Эвакуация ценностей осуществляется после обеспечения полной эвакуации людей. В первую очередь эвакуируются ценности, которым реально угрожает пожар, а также, если они осложняют работу по тушению пожара и являются огнеопасными, создавая дополнительную угрозу распространения пожара.

13. Администрации организации организовать встречу работников пожарной охраны и проводить их к месту пожара.

14. По прибытии на пожар подразделений пожарной охраны необходимо сообщить руководителю пожарной охраны все необходимые сведения о наличии людей в здании, об очаге пожара, путях его распространения, мерах, предпринятых по его ликвидации.

15. В дальнейшем необходимо строго выполнять указания руководителя подразделения пожарной охраны.

4.2 Обязанности работников организации при пожаре

При возникновении пожара первоочередной обязанностью является спасение жизни людей.

При проведении эвакуации работники обязаны:

1) с учетом сложившейся обстановки определить наиболее безопасные эвакуационные пути и выходы, обеспечивающие возможность эвакуации людей в безопасную зону в кратчайший срок;

2) исключить условия, способствующие возникновению паники;

3) эвакуацию следует начинать из помещения, в котором возник пожар, и смежных с ним помещений, которым угрожает опасность распространения огня и продуктов горения;

4) тщательно проверять все помещения, чтобы исключить возможность пребывания в опасной зоне людей;

5) выставлять посты безопасности на входах в здание, чтобы исключить возможность возвращения посетителей и работников в здание, где возник пожар;

6) при тушении необходимо в первую очередь обеспечить благоприятные условия для безопасной эвакуации людей;

7) запрещается открывать окна и двери, а также разбивать стекла во избежание распространения огня и дыма в смежные помещения;

8) покидая помещение или здание, следует закрывать за собой все окна и двери.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проведённого исследования, следует обобщить все полученные данные, и результаты проведённых мероприятий.

Вначале работы был сделан анализ структуры управления, процесса продажи, конкурентоспособности предприятия и конкурентов, их сравнительный анализ и эффективность деятельности предприятия. Были определены сильные стороны в конкурентоспособности компании, ими оказались широкий ассортимент продукции, удобное расположение и большой опыт работы.

Был проведён сравнительный анализ конкурентов и конкурентной среды, Выявлены наиболее сильные и слабые стороны компании, а также возможности развития и угрозы внешней среды. Также была проведена экономическая оценка предпринимательской и коммерческой деятельности в ходе которой был подробно рассмотрен товарооборот компании, в состав которого входят: доход, себестоимость, прибыльность и рентабельность. В том числе были рассмотрены основные расходы компании, связанные с:

1) зарплатой сотрудников;

2) арендой помещений;

3) выплатой налогов;

4) бракованными товарами;

5) прочими расходами.

Организация управления в кампании строится по линейному принципу. В каждом отдельно взятом магазине есть штат из 5 человек: Руководитель отделения, два менеджера и два курьера. Процесс продаж выстроен таким образом, чтобы клиент, который работает с компанией, мог получить интересующий его товар как можно быстрее, но из этого вытекают определённые минусы. Из-за большого количества позиций товара, они не всегда есть в наличии, что создаёт неудобства для клиентов, и компания теряет потенциальную прибыль.

Рассмотрев конкурентоспособность предприятия были выявлены наиболее уязвимые и слабые стороны, которые требуют доработки. У компании Gadgetparts, абсолютно отсутствуют дополнительные услуги. По мнению

экспертов, этот показатель является наиболее значимым в определении конкурентоспособности. Также, показатель одного из наиболее важных критериев конкурентоспособности, а именно закупочной политики компании, ниже, чем у конкурентов. Соответственно, надо разработать план мероприятий, по устранению выявленных проблем и увеличению конкурентоспособности.

На основе полученных данных сформулированы основные проблемы компании, влияющие на конкурентоспособность и получаемую прибыль:

1) недостаточная квалификация кадров;

2) отсутствие дополнительного сервиса;

3) недостаточная ширина ассортимента;

4) слабое управление запасами.

В результате можно сделать вывод, что эти пункты является наиболее слабыми местами, требующими усовершенствования, и руководство компании должно сделать вывод на основе полученных данных и начать работать над повышением конкурентоспособности компании.

Рассматривая теоретическую составляющую конкурентоспособности, были даны определения основных понятий конкуренции, её видов и способов, а также предприятия розничной торговли, его цели, задачи и функции. Описаны методы, при помощи которых производились вычисления при расчёте реализации предложенных мер повышения конкурентоспособности.

Следующим шагом стала разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности мероприятия.

Первоначально был рассмотрен вариант увеличения конкурентоспособности предприятия за счёт внедрения дополнительного сервиса. Для этого необходимо было определить востребованность данного услуги для клиентов компании. Для этого, было решено провести мини опрос, который показал готовность 33,5% клиентов, 1440 человек, воспользоваться предоставляемой услугой компании, если она появится.

Далее был рассмотрен метод повышение конкурентоспособности за счёт осуществления единой закупки. Для определения оптимального уровня запаса

товаров, был проведён ABC-анализ, и XYZ-анализ, после чего полученные данные были совмещены в единую матрицу, и проведён анализ.

Для проведения ABC-анализа были использованы данные по 24 товарным позициям. После проведенного ранжирования по продажам, были соотнесены количество проданных товаров, с тем количеством товара, которое ежемесячно хранится на складе, и посчитаны объём их реализации. Из полученных данных, можно сделать выводы, что у компании есть проблемы с оборачиваемостью товаров. 41,5% товаров реализовывается менее чем на 30%, и лишь 19,5% товаров реализуется более чем на 50%. Низкая оборачиваемость говорит о том, что при закупке товара были произведены ошибки, и произошло затоваривание.

Далее был проведён XYZ-анализ, и ранжирование результатов. К группе X относятся более половины товаров 56%. К группе Y относятся 36,5% ассортимента. К группе Z относятся всего 7,5% ассортимента.

По результатам расчётов видна разница между текущим товарным запасом и необходимым товарным запасом. Для повышения эффективности экономической деятельности компании, следует сократить текущий товарный запас, а высвободившееся деньги направить на увеличение ассортимента, и разработку стратегий повышения конкурентоспособности.

В результате использования выбранных мер повышения конкурентоспособности предприятия, будет увеличена прибыль предприятия и его конкурентоспособность. Повышение данных показателей положительно повлияет на деятельность компании и расширит её возможности на данном рынке. Введение дополнительного сервиса, это, во-первых, прекрасная возможность для увеличения количества клиентов, потому что чем шире спектр возможностей компании и предоставляемых ею услуг, тем больше людей к захочет обратиться. Во-вторых, это прекрасная возможность увеличить прибыль компании при минимальных затратах. Рассматривая стратегию совершенствования закупочной деятельности, за счёт оптимизации размера заказа, стоит сказать о огромной пользе для компании. За счёт её применения, высвобождается большое число оборотных средств, которые можно пустить на дальнейшее развитие

конкурентоспособности, расширение ассортимента и т.п. Также разгружаются складские площади, и совершенствуется распределение товаров по магазинам.

Подводя общие итоги, хочется отметить, что все поставленные задачи были выполнены, мероприятия расписаны и рассчитана их эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ФЗ "О пожарной безопасности" от 21.12.1994 № 69-ФЗ

2. Постановление Правительства РФ от 25 апреля 2012 г. № 390 «О противопожарном режиме»

3. Приказ МЧС РФ от 12.12.2007 N 645 (ред. от 22.06.2010) Об утверждении норм пожарной безопасности «обучение мерам пожарной безопасности работников организаций»

4. Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. №55 «Об утверждении правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации»

5. Абаева Н.П. Конкурентоспособность организации / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 91 с.

6. Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / А.Е. Абрамов. – М.: Экономика и финансы АКДИ, 2009. - 322 с.

7. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2009. - 79 с.

8. Андреев, Б.Ф. Системный курс экономической теории / Б.Ф. Андреев. - СПб.: Лениздат, 2013. - 440с.

9. Архипова Л.С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.М. Архипов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 104с.

10. Афанасенко И.Д. Экономическая логистика: Учебник для вузов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисовна. - СПб. : Питер, 2012. - 432с.

11. Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий. Конкурентоспособность социально-экономических систем: монография / Д.С. Воронов ; под науч. ред. А.И. Татаркина и В. В. Криворотова. М.: Экономика, 2014. – 466 с.

12. Дедкова И.Ф. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности предприятия в условиях информационного общества /И.Ф. Дедкова, А.А. Емтыль // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2013. - № 7–1 (223). - С. 141-142.

13. Доможирова И.В. Использование экономико-математических моделей в управлении товарными запасами организации / И.В. Доможирова // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. - 2013. - №2-1 (335). - С. 211-212.

14. Ильина Т.А. Анализ ABC-XYZ как один из инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях / Т.А. Ильина // Российское предпринимательство. - 2013. - №20 (242). - С. 49-55.

15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - СПб. : Питер, 2011. - 816 с.

16. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 437 с.

17. Лукинский В.С. Логистика и управление цепями поставок / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н Г. Плетнева. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 359 с.

18. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. / Н.К. Моисеев, Ю.П. Анискин - М.: Внешторгиздат, 2015. - 304 с.

19. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика отраслей конкурентов. /М. Портер - М.: Альпина Паблишер, 2011. - 454 с.

20. [Электронный ресурс]: ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС – Портал о компаниях и бизнесе РФ. — Загл. с титул. экрана - Свободный доступ из сети Интернет. - https://zachestnyibiznes.ru/

21. [Электронный ресурс]: Класс365 – Онлайн система для автоматизации управления бизнесом. - Загл. с титул. экрана - Свободный доступ из сети Интернет. - https://class365.ru/

22. [Электронный ресурс]: МЧС России - Министерство РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий. - Загл. с титул. экрана – Режим доступа: http://www.mchs.gov.ru/

23. [Электронный ресурс]: РОСПОТРЕБНАДЗОР - Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. - Загл. с титул. экрана – Режим доступа: http://www.rospotrebnadzor.ru/

24. [Электронный ресурс]: Яндекс Вебмастер - Панель инструментов для оценки индексации сайта. - Загл. с титул. экрана - Режим доступа: https://webmaster.yandex.ru

25. [Электронный ресурс]: Analysis – Анализ веб-сайта - Загл. с титул. экрана - Режим доступа: https://a.pr-cy.ru/