

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Институт спорта, туризма и сервиса
Кафедра «Экономика и менеджмент сервиса»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО «Троника»
[подпись] / Э.Р. Мухамаров /
« 8 » июня 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент
[подпись] / Т.А. Худякова /
« 10 » июня 2016 г.

Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Троника»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 080502.6517. 2016. 234. ВКР

Руководитель, к.п.н., доцент

[подпись] / В.В. Журавлев /
« 5 » июня 2016 г.

Автор

студент группы ИСТИС – 681
[подпись] / Я.И. Марданова /
« 9 » июня 2016 г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент

[подпись] / К.В. Айхель /
« 10 » июня 2016 г.

Челябинск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт спорта, туризма и сервиса
Кафедра Экономика и менеджмент сервиса
Специальность Экономика и управление на предприятии
(туризм и гостиничное хозяйство)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент



Т.А. Худякова

10.06

2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Мардановой Яны Ивановны

Группа ИСТИС-681

1 Тема работы
Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
ООО «Троника»

утверждена приказом по университету от 15 апреля 2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 15 июня 2016 г.

3 Исходные данные к работе

Исходными данными к написанию выпускной квалификационной работы являются положения о конкурентоспособности организаций, методов ее оценки и способов формирования, рассмотренные в трудах таких авторов, как Ю.Я. Еленевой, О.В. Израйлевой, Н.В. Кречетовой, В.А. Кудрявцева и других.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили статьи в периодических и электронных изданиях, посвященные деятельности обувных предприятий и способах формирования их эффективности.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

1. Изучить Сущность и содержание конкурентоспособности организаций.

2. Рассмотреть методы и направления анализа конкурентоспособности организаций.

3. Проанализировать возможные пути повышения конкурентоспособности на предприятиях обувной отрасли

4. Изучить мировой рынок обувных предприятий и опыт повышения их конкурентоспособности.

5. Изучить российский рынок обувных предприятий и опыт повышения конкурентоспособности.

6. Провести анализ деятельности ООО «Троника».

7. Провести анализ конкурентов ООО «Троника».

8. Разработать мероприятий по повышению конкурентоспособности.

9. Провести оценку эффективности предложенных мероприятий

5 Иллюстративный материал

1. Динамика объема производства обуви в стоимостном выражении.

2. Крупнейшие страны-производители обуви.

3. Средние цены на кожаную обувь топ-10 мировых экспортеров.

4. Производство обуви в России, млн пар обуви.

5. Ниши производимой российской обуви.

6. Доля импортных поставок обуви в совокупном объеме продаж в России.

7. Динамика цен на обувь.

8. Предпочтения российскими потребителями форматов торговых точек для приобретения обуви, % респондентов.

9. Предпочтения российскими потребителями различных марок обуви, % респондентов.

10. Динамика основных коэффициентов работы ООО «Троника».

11. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Троника» по итогам анализа.

12. Итоги проведения опроса покупателей «Откуда вы узнали о магазине».

13. Фирменный логотип магазина.

14. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Троника» после проведения мероприятий.

15. Изменение финансовых результатов ООО «Троника» после проведения мероприятий.

Календарный план

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
Введение, обзор литературы, актуальность выбранной темы	14.03.16-21.03.16	
Аналитическая часть	21.03.16-04.04.16	
Экономическая часть	04.04.16-18.04.16	
Организационная часть	18.04.16-02.05.16	
Оформление пояснительной записки	02.05.16-28.05.16	
Процентвка	20.05.16	
Готовность к предзащите	20.05.16	
Предварительная защита	24.05.16- 26.05.16	
Нормоконтроль	03.06.16-08.06.16	
Допуск к защите	03.06.16-08.06.16	
Получение рецензии, отзыва	03.06.16-08.06.16	
Защита дипломной работы	16.06.16	

Зав. кафедрой



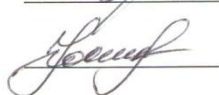
Т.А. Худякова 2016 г.

Руководитель работы



В.В. Журавлев 2016 г.

Студент-дипломник



Я.И. Марданова 2016 г.

АННОТАЦИЯ

Марданова, Я.И. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Троника». – Челябинск: ЮУрГУ, ИСТИС-681, 94 с., 15 ил., 23 табл., библиогр. список – 87 наим., 2 прилож.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью проведения мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Троника».

Первая глава данной выпускной квалификационной работы посвящена теоретическим аспектам повышению конкурентоспособности организаций и изучению возможных путей повышения конкурентоспособности на предприятиях обувной отрасли.

Вторая глава посвящена анализу международного и отечественного рынка обувных предприятий и опыту формирования их конкурентоспособности. Также во второй главе представляется анализ деятельности ООО «Троника», магазина «Кукоморские валенки», находящегося в г. Челябинске.

В третьей главе проводится анализ конкурентоспособности магазина «Кукоморские валенки», проводится расчет затрат на мероприятия по повышению конкурентоспособности и оценка эффективности разработанных мероприятий.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	7
1.1 Сущность и содержание конкурентоспособности организаций.....	7
1.2 Методы и направления анализа конкурентоспособности организации.....	13
1.3 Возможные пути повышения конкурентоспособности на предприятиях обувной отрасли.....	23
2 АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ОБУВНОЙ ОТРАСЛИ....	34
2.1 Мировой рынок обувных предприятий и опыт повышения их конкурентоспособности.....	34
2.2 Российский рынок обувных предприятий и опыт повышения их конкурентоспособности	40
2.3 Общая характеристика ООО «Троники».....	49
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ТРОНИКА».....	61
3.1 Анализ конкурентов ООО «Троники».....	61
3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности...	65
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91
Приложение А. Бухгалтерский баланс ООО «Троники».....	91
Приложение Б. Отчет о финансовых результатах ООО «Троники».....	94

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, в условиях наступившего в России кризиса на потребительском рынке наблюдается обострение конкурентной борьбы между организациями. На рынке происходит борьба предприятий за покупателей, поставщиков, за лучшее месторасположение и т. д.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, которое характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения объектом конкретной потребности по сравнению с объектами-аналогами, которые также представлены на этом рынке.

Европейский форум по проблемам управления определил следующее определение: *«конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности организаций в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам являются более привлекательными для потребителя по сравнению с товарами конкурентов».*

Конкурентоспособность объекта определяется по его отношению к какому-либо конкретному рынку, или к конкретной группе потребителей, которая формируется по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. В случае, если отсутствует указание рынка, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В рыночных условиях конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше уровень жизни в этой конкретной стране.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, выражающая отличие в работе какой-либо организации от работы конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребностей покупателей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его

приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что для развития организаций на современном постоянно развивающемся рынке большое значение имеет оценка уровня конкурентоспособности любой организации, которая стремится к развитию, завоеванию новых покупателей и увеличению эффективности своей работы.

Объектом исследования является ООО «Троника», работающее на рынке г. Челябинска в виде магазина «Кукморские валенки».

Предметом работы является конкурентоспособность организации и методы, способствующие ее повышению.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Троника» на рынке г. Челябинска.

Для того, чтобы достичь поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить сущность и содержание понятия конкурентоспособности;
- 2) рассмотреть методы и направления анализа конкурентоспособности организации;
- 3) рассмотреть возможные пути повышения конкурентоспособности на предприятиях обувной отрасли;
- 4) изучить мировой опыт повышения конкурентоспособности в обувной отрасли;
- 5) изучить российский опыт повышения конкурентоспособности в обувной отрасли;
- 6) проанализировать деятельность ООО «Троника»;
- 7) проанализировать конкурентов ООО «Троника»;
- 8) разработать программу мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Троника»;

9) провести оценку эффективности предложенных мероприятий

Основой для написания работы является информация, полученная от ООО «Троника», а также, методики разработанные учеными, научные публикации по данной тематике, а также нормативные и законодательные положения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Сущность и содержание конкурентоспособности организаций

В существующих реалиях наших дней, когда финансовый кризис уже наступил, все большее внимание уделяется проблемам повышения конкурентоспособности на уровне каждого конкретного предприятия. Однако, не смотря на то, что, кажется, почти все используют определение конкурентоспособности как умение быть впереди соперников по экономическому соревнованию, необходимо более глубоко изучить данное понятие [36].

Сложность категории конкурентоспособности определена несколькими ее особыми свойствами:

1. Конкурентоспособность носит сопоставительный, а значит, и относительный, а не абсолютный характер, поскольку оценка может быть осуществлена только с помощью сравнения с другими субъектами. Существует четкая привязанность к конкретному рынку, времени и сфере соревнования на этом рынке, в которой проявляется относительность конкурентоспособности.

2. Конкурентоспособность можно охарактеризовать, как понятие с большим количеством аспектов, которые проявляются в том, что она влияет на широкий комплекс характеристик субъекта конкуренции.

3. Конкурентоспособность – это многоуровневое понятие, отражающее иерархию субъектов конкуренции. Традиционно, выделяются нано-, микро-, мезо-

и макроуровни конкурентных отношений, а также соответствующие им понятия конкурентоспособности человека, товара (услуги), организации, отрасли, региона, государства. Выявление микроконкурентоспособности, т. е. проведение анализа конкурентоспособности товаров и услуг относят к наиболее традиционным направлениям анализа. Микроконкурентоспособностью можно назвать уровень конкурентоспособности, когда каждый покупатель принимает решение о покупке товара или услуги и подтверждает тем самым его конкурентоспособность практически каждый день. Даже не смотря на то, что товарный мир формируется организациями, он обладает особой спецификой. Кроме того, во время конкуренции товаров (во время выявления предпочтений покупателей) чаще всего более важным является не то, кто произвел товар или услугу, а их реальные качество и цена [85].

Конкурентоспособность товара – это фактический результат конкурентной борьбы, который выражен в ее финальной стадии, и он заканчивается окончательным выбором потребителями и покупкой товара или услуги. Можно сказать, что главной целью, которую преследует конкурентная борьба, являются деньги покупателя. Сама конкурентоспособность определяется достаточно простой формой – соотношением цены и качества товара или услуги. К данным показателям также можно прибавить большое количество дополнительных показателей, которые связаны с предпродажной подготовкой или послепродажным обслуживанием товара или услуги, с информационным обеспечением, удобными формами оплаты и доставки и, возможно, с какими-то еще условиями, влияющими на покупателя при окончательном принятии решения.

Тот факт, что показатели, в которых выражается конкурентоспособность товаров или услуг, обладают относительной простотой, дает возможность достаточно эффективно приводить к интегрированным показателям соотношения цены и качества и сравнивать их между собой [83].

По отношению к товару можно сказать, что конкурентоспособность это

развитие категории качества. Но было бы некорректно сопоставлять данные категории и использовать их как синонимы. И этому есть несколько объяснений:

1. Конкурентоспособность товара – это совокупность свойств, представляющих интерес для потребителя, в то время, как остальные свойства, которые находятся не в сфере интересов и отражают эффект только для изготовителя, не принимаются к учету. Например, покупателю не интересны условия проектирования, производства и транспортировки товара до поступления его на рынок, а главную ценность представляют лишь потребительские свойства, каким бы путем они ни были достигнуты.

2. Важным элементом определения, на каком уровне находится качество товара или услуги, можно назвать сравнение с базой, выбор которой бывает достаточно проблематичным. Если говорить о конкурентоспособности, то для ее оценки нужно проводить сравнение параметров товара, который анализируется, а также товара-конкурента с уровнем, который задан запросами и предпочтениями покупателей, а затем сравнивать полученные показатели.

3. Со стороны качества приемлемо сравнение только однородных объектов, которые являются таковыми как со стороны назначения и области применения, так и со стороны основных конструктивных и технологических особенностей. С позиций же конкурентоспособности (за основу тут принимается удовлетворение конкретной потребности) имеет место сопоставление и неоднородных образцов, которые различаются по элементной базе, принципу функционирования, технологии изготовления, однако, в тоже время, представляющих различные способы удовлетворения одной и той же потребности.

4. Анализ качества, который выполнен в соответствии с действующими нормативными документами, еще не дает оценки степени конкурентоспособности товара [73].

Смело можно сказать, что для покупателя качество – это обязательная характеристика, наличие которой, однако, является недостаточным для принятия

решения о покупке данного товара. Другими словами, конкурентоспособность формируется не только благодаря отличным характеристикам товара или услуги, а также благодаря привлекательности для потенциального приобретателя. В данном факте состоит независимость покупателя, ведь главное и решающее слово остается за ним даже в тех случаях, когда объективно видно, что он не прав. Также необходимо отметить, качество и конкурентоспособность, которые определяются совокупностью свойств товара или услуги, по-разному проявляются в различных сферах. Качество товара формируется в сфере проектирования и производства и выявляется в процессе его использования, т. е. в сфере потребления. Конкурентоспособность товара может быть определена только в результате его продажи, т. е. в сфере обращения.

Подводя итог, можно сделать вывод, что категории «качество» и «конкурентоспособность» имеют разные сферы проявления. Конкурентоспособность является важной рыночной категорией, которая отражает одно из самых важных свойств рынка – его конкурентность.

При постоянных качественных характеристиках товара или услуги, их конкурентоспособность может меняться в достаточно широких пределах, таким образом, реагируя на разные факторы, которые определяются конкурентной средой организации.

По сравнению с конкурентоспособностью товаров, более сложным является уровень конкурентоспособности организаций как производителей товаров. Данный уровень является именно сферой, где осуществляется процесс формирования конкурентных преимуществ товаров, их совокупной конкурентоспособности. Организации-производители конкурируют друг с другом не только на товарных рынках, но и рынках труда, инвестиций и сырья [28].

На данном уровне основной целью конкурентной борьбы можно назвать не только деньги потенциального покупателя, но также и более объемные потребности – стабильное получение инвестиционных средств для того, чтобы удержать уже занятые рыночные ниши и освоить новые рынки, обеспечить

квалифицированной рабочей силой, получить привилегированный доступ к дешевому или качественному сырью и т. д.

Относительность категории конкурентоспособности организации выявляется не только в четкой привязанности к конкретному рынку и времени, но и конкурентному полю как сфере соревнования. Между разными конкурентными полями есть определенные связи, которые формируют единый конкурентный фон, отражающий конкретный исторический, политический социальный и экономический контекст.

Усложнение конкурентных полей для организации создает еще большие различия в понимании сущности и содержания конкурентоспособности.

Систематизирование взглядов на конкурентоспособность организаций и предприятий дает возможность сделать следующие выводы:

1. Хозяйствующие объекты можно считать конкурентоспособными в случае, если они работают эффективно, т. е. их конкурентоспособность – это категория эффективности, однако на более высоком уровне.

2. Хозяйствующие объекты, как правило, предоставляют покупателю конкурентоспособные товары или услуги, т. е. конкурентоспособность организаций в результате этого проявляется во время реализации производимых товаров или услуг [84].

Конкурентоспособность организации и товара как категории находятся в тесной взаимосвязи. Конкурентоспособность организации – это основа для создания конкурентоспособного товара. Однако между ними есть и принципиальные отличия. Первое различие состоит в том, что конкурентоспособность организации можно применить к достаточно долгому промежутку времени, а конкурентоспособность товара может определяться в любой малый, с экономической точки зрения, промежуток времени. Это можно связать с тем фактом, что оценивание и исследование конкурентоспособности товаров проводится во временном интервале, который соответствует жизненному циклу товара, а основой исследования конкурентоспособности организации

является более длительный отрезок времени, который соответствует периоду работы организации. Конкурентоспособность организации формируется в процессе долгого и безупречного функционирования на рынке. Можно сделать вывод, что чем дольше организация существует на рынке, тем большие конкурентные преимущества она имеет по отношению к предприятию, которое только выходит на рынок.

Второе принципиальное отличие состоит в том, что оценку работе предприятия выносит не только потребитель, но и сам предприниматель. Предприниматель принимает решение, насколько выгодно ему в масштабах и условиях существующей экономической ситуации заниматься производством определенного товара, в данной ситуации главное внимание он уделяет издержкам, на которые покупатель не обращает внимание совсем. Помимо этого, конкурентоспособность организации включает в себя всю номенклатуру товаров, которые производятся, и производственно-технический потенциал организации, и это выводит на совершенно новый уровень агрегации критерии ее оценки [33].

Подводя итог, можно сказать, что конкурентоспособность товаров – это основной результат реализации конкурентоспособности организации. Возможности организации конкурировать на определенном рынке напрямую зависят от конкурентоспособности товара и совокупности социально-экономических и организационных факторов и методов деятельности организации, которые оказывают воздействие на итоги конкурентной борьбы. Уровень качественных свойств товаров находится в прямой зависимости с уровнем и степенью использования составляющих потенциала организации на всех стадиях жизненного цикла товара.

Помимо этого, конкурентоспособность – динамическая категория, причем ее динамика обусловлена внешними факторами, большая часть которых может рассматриваться в качестве неуправляемых параметров. Обычно внешние факторы конкурентоспособности группируются вокруг субъекта или механизма действия, даже не смотря на то, что самым важным критерием группировки

должна быть возможность воздействия менеджмента организации на эти факторы и выделение факторов конкурентоспособности в непосредственном окружении (как более восприимчивого) и макроокружении (практически неуправляемого) [34].

Резюмируя представленные определения конкурентоспособности, можно сделать вывод, что конкурентоспособность организации чаще всего определяется как:

- 1) результат (обобщающий показатель или критерий результата работы);
- 2) состояние (превосходства, обладания преимуществами);
- 3) способность к определенным действиям или их возможность;
- 4) процесс (непрерывных инноваций, повышения продуктивности, использования потенциала).

Тут важно иметь четкое понимание того, что в существующей экономической обстановке организация является всего лишь фрагментом намного более длинной цепочки, начинающейся с сырья и исходных материалов и заканчивающейся конечным покупателем. Многие из возможностей, которые способствуют формированию ценности, находятся на стыках между организациями, составляющими данную цепочку. Кроме того, в условиях глобализации существует разрыв в большинстве таких цепочек и географическое разделение предпроизводственной и постпроизводственной работы от процесса самого производства.

Можно сделать вывод, что тесное сотрудничество с поставщиками, клиентами и с их помощью с клиентами этих клиентов дает огромное преимущество, заключающееся в формировании возможности находить области для совершенствования данной цепочки [74].

1.2 Методы и направления анализа конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность в качестве экономической категории, которая обусловлена особенностями существующей рыночной экономики, проявляет себя во время конкурентной борьбы между участниками рынка. Экономистами принято выделять следующие стратегии конкурентной борьбы, применяемой организациями-участниками рынка:

1. «Силовая» стратегия – применяется, когда организации-соперники переманивают друг у друга покупателей, предлагая им товар или услуги с более привлекательной ценой, руководствуясь при этом принципом «дешево, но прилично». Крайним проявлением ценового соперничества можно назвать демпинг, это когда продавцы назначают цены на уровне издержек или даже еще ниже, при этом отказываясь от прибыли. Например, такой способ любят фирмы из Японии, когда только начинают осваивать новые зарубежные рынки. Подобное иррациональное, на первый взгляд, поведение не совсем лишено смысла, т. к. тот, кто одержит победу в ценовой конкуренции, будет иметь возможность поднять цены и таким образом возместить потери. Но данный путь опасен, т. к. есть вероятность, что ни одна из сторон не одержит победу и произойдет обоюдное разорение конкурентов. Силовая или ценовая конкуренция была распространена до XX века, т. е. до тех пор, пока преобладали относительно небольшие организации, а для покупателей в первую очередь было важным свести к минимуму свои расходы. В наши же дни, при рыночном хозяйстве чаще встречается неценовая конкуренция – когда определяющее значение играет качество товара, а не его цена.

2. «Нишевая» стратегия используется тогда, когда организация первоочередное внимание уделяет высокой потребительской ценности товара и при этом не считает нужным бороться за низкие цены (т. е. принцип «дорого, но очень качественно»). Такие предприятия выбирает не массовые, а элитарные покупатели. Для того, чтобы завоевать их внимание и склонить на свою сторону, организации занимают определенную «рыночную нишу» – сегмент рынка покупателей с особыми запросами. Например, такую стратегию выбирают

производители модных товаров, здесь высокая цена является обязательным атрибутом престижного потребления [57].

3. «Соединяющая» стратегия выражается в стремлении организации придать индивидуальность своим товарам, при этом они подстраивают стандартную модель товара, основываясь на заранее собранных заявках потребителей (т. е. принцип «покупатель доплачивает, чтобы организация решала его специфические проблемы»). Как итог – достигается сочетание базовых характеристик товара с максимальным разнообразием его дизайна и особых приспособлений. Например, таким способом организован рынок автомобилей в США. В первую очередь, местные торговые центры формируют заявки покупателей, которые хотят купить новые автомобили, обладающими какими-то определенными характеристиками (например, с тонированными стеклами или с вмонтированной аудиосистемой). Далее на заводе собирают автомобили «под конкретного клиента», при этом используя и стандартные, и особые узлы и агрегаты [60].

4. «Пионерная» стратегия состоит в поиске организацией революционных технических и организационных решений, позволяющих привлекать потребителей более привлекательной низкой ценой, сохраняя при этом высокое качество (т. е. принцип «лучше и дешевле»). Такая стратегия может быть очень выигрышной в случае успеха, однако, в тоже время, она достаточно опасна, т. к. начиная научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), бывает весьма проблематично провести правильную оценку вероятности успеха. Именно благодаря этой стратегии создавались и продолжают создаваться совершенно новые товары или методы производства – конвейер, электрическая лампочка, шариковая ручка, вертолет, телевизор, компьютер, смартфон и т. д. [12].

Существующий экономический режим диктует новые требования, предъявляемые к эффективности функционирования организаций, что можно назвать результатом реализации принятой организацией конкурентной стратегии

и в большой степени проявляется через показатель конкурентоспособности производимых товаров, или реализацию конкурентных преимуществ организации. Данный факт проявляется в том, что во время проведения анализа уровня конкурентоспособности бывает проблематично не использовать достаточно крупную группу показателей, которые обычно используются во время проведения общего анализа производственно-хозяйственной деятельности организации.

Сейчас среди экономистов нет общего мнения о том, какие показатели должны характеризовать уровень конкурентоспособности организации.

К примеру, по мнению профессора Басовского Леонида Ефимовича, группой косвенных показателей, которые служат надежной оценкой уровня конкурентоспособности товара, техники, технологии, организации или отрасли в целом можно назвать группу показателей, которые характеризуют удельный вес издержек, связанных с исследованиями и разработками, в цене товара, или его издержкостоемость. При этом Леонид Ефимович выдвигает предположение, что чем выше эти показатели, тем выше технико-организационный уровень товара, техники и технологии, организации и тем более благоприятными являются их перспективы. Однако другие экономисты склоняются к мнению, что не совсем правильно применение таких показателей для оценки текущего уровня конкурентоспособности товара или организации, поскольку они не учитывают большое факторов, которые влияют на сегодняшние запросы покупателей [1].

Израйлева Ольга Васильевна полагает, что выбор группы показателей, использующихся для оценивания потенциальных возможностей и результативности деятельности организации, требуется производить, опираясь на критерии конкурентоспособности товаров организации. По ее мнению, в первую очередь необходимо заниматься именно разработкой системы критериев конкурентоспособности, т. е. показателей для ее оценки, поскольку в перспективе это должно сказаться на результативности деятельности организации и ее потенциальных возможностях [22].

Кречетова Н.В. склоняется к мнению, что наиболее полным для оценки уровня конкурентоспособности можно считать следующий набор показателей:

- 1) показатели научно-технического уровня производства;
- 2) показатели уровня организации производства и труда;
- 3) показатели уровня управления хозяйственной деятельностью [26].

Однако, в тоже время, ни один из единичных показателей не может полноценно охарактеризовать столь объемное понятие, как уровень конкурентоспособности организации. Данное обстоятельство указывает на необходимость выбора системы показателей, которые отражали бы главные аспекты уровня конкурентоспособности организации. Анализ уровня конкурентоспособности, в отличие от анализа хозяйственной деятельности организации, обладает своими специфическими чертами и задачами:

1. Оценка конкурентоспособности, т. е. расчет количественного показателя конкурентоспособности организации – исходный момент для оценки эффективности ее производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики.

2. Необходимо, чтобы изучение конкурентоспособности проводилось систематически, учитывая жизненный цикл товара или услуги. Благодаря такому подходу решения об оптимизации ассортимента товаров или услуг принимаются своевременно, кроме того, во время обнаруживается необходимость поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширения и создания новых производственных мощностей.

3. Такая специфика методики оценки уровня конкурентоспособности организации выявляет необходимость использования ряда показателей, без анализа которых невозможно обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности организации. В первую очередь данные показатели свидетельствуют о том, насколько устойчиво положение организации, о ее способности предлагать товары или услуги, которые будут пользоваться спросом у покупателей и обеспечивать тем самым ей стабильную прибыль [68].

Сегодня создано и применяется на практике большое количество методов определения конкурентоспособности организации. Рассмотрим основные подходы, которые предлагаются экономистами для проведения оценки конкурентоспособности, и проведем их сравнительный анализ:

1. Метод сравнительных преимуществ. Основная цель данного метода – размещение производства между государствами должно следовать закону сравнительных издержек, т. е. каждое государство специализируется на производстве товаров с наиболее вязкими издержками. Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно, поэтому выдвигается предположение: чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими конкурентными преимуществами обладает отрасль перед конкурентами. Такой метод применяется к товаропроизводителям, которые работают на международных рынках, что говорит об ограниченности их применения. Помимо этого, опираясь на методологию сравнительных преимуществ, относительно сложно дать оценку конкурентоспособности организации-экспортера, т. к. преимущества, которыми она обладает, характеризуют конкурентоспособность не только конкретной организации, но и всей отрасли. В целом данный метод – это достаточно теоретизированные положения, которые при этом сложны для реализации на практике и недостаточно известные [87].

2. Метод равновесия организаций и отрасли. Метод основывается на теории равновесия организации и отрасли А. Маршалла и теории факторов производства. Равновесие – это такое состояние, когда у производителя нет стимулов для того, чтобы изменять объемы производства (изменять свою долю на рынке). При этом организация достигает максимально возможного объема выпуска и сбыта товаров при неизменном характере спроса и уровне развития техники на данном рынке. Однако на практике такого не случается. По этой причине использование данного метода оценки конкурентоспособности не дает полную достоверность результатов. Помимо этого, в методах, которые базируются на теории равновесия, наибольшее внимание уделяется стоимости

факторов производства, игнорируя при этом качество товаров или услуг, доверие к определенной торговой марке, интенсивность рекламы и другие параметры, которые представляют нематериальные активы организации и могут играть решающую роль в конкурентной борьбе на рынке. Также сам по себе факт относительно низкой стоимости факторов производства еще не доказывает, что организация производит товары, которые будут востребованы покупателями. Наличие или отсутствие у организации указанных факторов производства, которые можно использовать с лучшей по отношению к конкурентам производительностью, считается главным критерием конкурентоспособности при использовании данной.

Можно сделать вывод, что указанные методы при оценке конкурентоспособности не акцентируют внимание на том, соответствует ли товар или услуга реальным запросам покупателей и при этом игнорируют показатели объема продаж продукции и прибыли [43].

3. Структурный подход – дает возможность оценки положения организации на рынке, основываясь на уровне конкуренции и возможности закрепления на данном рынке. Но здесь важно непрерывное изучение того, как внешние условия влияют на конкурентоспособность. Достаточно простое представление о месте организации на рынке можно получить после того, как определена доля объема реализованных организацией товаров в объеме товаров, реализованных всеми организациями этой отрасли в регионе. Однако оценка уровня конкурентоспособности при таком подходе становится достаточно проблематичной, поскольку есть сложности с получением количественных оценок уровня монополизации отрасли и барьеров входа в отрасль [61].

4. Функциональный подход состоит в том, что производится сопоставление экономических показателей деятельности организаций-конкурентов. В методике консультационной американской фирмы «Dun&Bradstreet» проводится анализ следующих главных группы показателей

рыночной деятельности:

1 группа– показатели, которые отражают эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия:

- а) отношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов;
- б) отношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу.

2 группа– показатели, которые характеризуют состояние производства и интенсивность использования основного и оборотного капитала:

- а) отношение чистых продаж к чистому оборотному капиталу;
- б) отношение чистых продаж к стоимости материально-производственных запасов;
- в) отношение основного капитала к стоимости материальных активов;
- г) отношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.

3 группа– показатели, которые связаны с финансовой деятельностью:

- а) отношение оборотного капитала к текущему долгу;
- б) периоды оплаты текущих счетов;
- в) отношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов;
- г) отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Достоинством методов, которые базируются на теории эффективной конкуренции, можно назвать тот факт, что анализируются и оцениваются итоги работы разных сторон хозяйственной деятельности организации – производственной, сбытовой, хозяйственной. Но в тоже время, такие методы не уделяют должного внимания отдельным показателям в оценке, и это может привести к неоднозначности суждений о конкурентоспособности. Кроме того, они используют большое количество показателей, которые зачастую повторяют друг друга и это делает более сложным проведение анализа ситуации. Также минус состоит в том, что методы не показывают самую важную характеристику

деятельности организации – конкурентоспособность выпускаемых ей товаров, соотношение цена-качество.

5. Метод «профилей» и качества. В этом методе выявляются разные критерии удовлетворения запросов покупателей по отношению к какому-либо товару, затем выявляется их иерархия и сравнительная важность в пределах характеристик, оцениваемых покупателем. Далее идет сравнение технико-экономических данных товара с конкурирующими товарами с целью снижения времени сбыта [4].

6. Матричный метод. Основой метода можно назвать использование концепции жизненного цикла товара и технологии, которая находит свое отражение в том, какую долю рынка он занимает, а также в динамике продаж. Самой популярной можно назвать матрицу БКГ, которая была разработана Бостонской консалтинговой группой. В основе матрицы БКГ заложена именно модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии:

- 1) выход на рынок (товар-«проблема»);
- 2) рост (товар-«звезда»);
- 3) зрелость (товар-«дойная корова»);
- 4) спад (товар-«собака») [13].

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ применяются два критерия:

1) темп роста отраслевого рынка – средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых работает организация, или принимается равным темпу роста ВВП. 2) относительная доля рынка – деление доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Матрица БКГ помогает в принятии решений о намеченных позициях на рынке и в распределении стратегических средств среди разных зон хозяйствования в будущем.

Главным достоинством матрицы БКГ является ее простота. Матрица весьма полезна при выборе между различными стратегическими зонами хозяйствования, определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу.

Но именно из-за своей простоты, матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками: все стратегические зоны хозяйствования, положение в которых организации анализируется с помощью матрицы БКГ должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла, а также внутри стратегической зоны хозяйствования необходимо, чтобы конкуренция шла таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании [75].

7. Метод «бенчмаркинга» (от англ. Benchmarking – начало отсчета). Этот метод можно охарактеризовать как процесс оценки стратегий и действий искомой организации относительно организации, которую можно назвать лучшей в своем классе, при этом организация-ориентир может работать как в рассматриваемой отрасли, так и за ее пределами.

Цель состоит в выявлении лучших практических методов, которые могут быть непосредственно или после соответствующей адаптации взяты на вооружение с целью совершенствования производительности искомой организации. Бенчмаркинг в качестве процесса сравнения с контрольными показателями представляет собой следующие этапы:

- 1) выявление организаций, относительно которых проводится сравнение;
- 2) выявление аспектов бизнеса, которые будут подлежать сравнению с контрольными показателями;
- 3) сбор значащих данных, которые будут позволять проводить сравнение между процессами и операциями;
- 4) равнение с собственными процессами [63].

8. Метод сравнительного анализа на параметрической основе. Он используется, когда присутствует дефицит информационного обеспечения и

предполагает сравнение организаций-конкурентов по определенным параметрам:

- а) уровень цен;
- б) обеспеченность материально-техническими ресурсами;
- в) обеспеченность кадрами;
- г) политика в области сбыта и т. п.

9. Экспертная оценка конкурентоспособности организаций по наиболее распространенным факторам маркетингового комплекса (4P). Первоначально комплекс маркетинга включал в себя только 4 основных элемента: продукт (product), цена (price), место продажи (place) и продвижение товара (promotion).

Элемент «Продукт» отвечает на вопрос «Что необходимо рынку или целевой аудитории?», элемент «Цена» помогает определить стоимость продажи товара и оценить уровень рентабельности продаж, элемент «Место продажи» помогает выстроить правильную модель дистрибуции (или доставки товара до конечного потребителя), а элемент «Продвижение» отвечает на вопрос «Каким способом информация о товаре компании будет распространяться на рынке?» [86].

В дальнейшем этот комплекс изменялся и дополнялся новыми элементами:

5P (4P's+People) данный комплекс появился в связи с развитием маркетинга отношений и упрощения взаимодействия между людьми: развитие социальных сетей, рост покрытия сетью интернет и т. д.

В настоящее время люди (персонал, клиенты, лидеры мнений) способны оказывать значимое влияние на процесс совершения покупки целевым потребителем, поэтому в маркетинговых стратегиях рекомендуется выделять отдельное место программам, направленным на поддержание «People»

7P (5P's+Process+Physical Evidence) появились в связи с развитием рынка услуг и усложнением B2B рынка.

Процесс оказания услуг и физическое окружение этого процесса значимо влияют на имиджевые характеристики товара, а, следовательно, для построения сильного бренда необходимы специальные программы.

Суть теории 4P заключается в том, что деятельность организации анализируется по указанным параметрам, после чего разрабатывается маркетинговая политика организации [15].

Выше представлено лишь небольшое количество методов для оценки конкурентоспособности. Сколько их всего, и какой из методов можно назвать главным и лучшим, не возьмется определить ни один экономист. Каждый из подходов к оценке конкурентоспособности организаций имеет не только недостатки, но и эффективные границы применения. Некоторые из них в определенных пределах повторяют другие. Однако эти различия взаимодополняют, а не исключают друг друга и направлены на совершенствование методологии оценки конкурентного потенциала экономических агентов.

Хочется сделать вывод, что конкурентоспособность – это характеристика, которую нельзя выразить односложно, в виде одного показателя. Ее базу составляют многочисленные факторы. Причем каждый из них в отдельности не может дать полного и всестороннего представления о данном явлении. Именно по этой причине в рыночном механизме управления субъектами хозяйствования следует использовать систему показателей, которые учитывают особенности рыночной ситуации, специфику хозяйствующего субъекта как элемента рынка [9].

1.3 Возможные пути повышения конкурентоспособности на предприятиях обувной отрасли

Эффективность работы предприятия, относящегося к обувной сфере, а, значит, и его способность к выживанию в конкурентной борьбе, зависит от умения в краткие сроки и с минимальными затратами перестраиваться на выпуск и продажу обуви, ориентируясь на колебания спроса потребителей. Качество продукции, соблюдение требований экологии, вопросы конкурентоспособности и устойчивого позиционирования российских товаров на рынке являются

приоритетными направлениями для достижения эффективных результатов деятельности обувных организаций [30].

Однако, в настоящее время понимание качества как соответствия, например стандарту, потребности постепенно устаревает. Сегодня гораздо более емким становится понимание его как сравнения – с другим товаром или с тем же, но прежним. Сравнение показывает превосходство товара над товаром, услуги над услугой, специалиста над специалистом, предприятия над предприятием. А сравнение со стандартом или потребностью не предполагает превосходства. В данной ситуации речь идет лишь о равенстве. Стандарт и потребность указывают на минимум. А минимума достаточно далеко не всем, в то время как превосходство интересно всем, поскольку закон возрастания потребностей неумолим. На практике это означает переключение системы оценки качества на уровни, такие как, например:

Уровень А. Достаточное качество, ниже которого идет дефект, т. е. минимум допустимого, при этом использование не приносит ущерба.

Уровень Б. Эталонное качество – по принципу соответствия эталону, т. е. лучшему из имеющегося в наличии. Эталон может создаваться из стандарта, также им может быть и любой образец, например из того, что действительно имеется у организации, у конкурентов или хотя бы где-то в известном виде.

Уровень В. Авангардное качество – то, что достигнуто впервые, лучше эталонов и при этом может рассчитывать на платежеспособный спрос и выход на рентабельность сразу или в будущем.

Такой можно представить вертикаль качества. Она может содержать и большее количество степеней [10].

Кроме того, необходимо отказаться от постулата, что любое качество можно измерить. Т. е. оценить можно все, но измерению поддается немного из того, что является действительно важным. Качество изделий формируется с помощью функциональных признаков конкретных видов обуви, разработкой которых должны заниматься конструкторы и технологи, художники-дизайнеры, и,

кроме того, маркетолог.

Самыми важными средствами, которые используются при разработке новых видов обуви, которые представляют собой внешность обуви можно назвать форму, цвет, фасон колодки, более разнообразные и качественные материалы, которые соответствуют тенденции моды, из которых этот ассортимент будет реализован.

В последнее время потребители отдают предпочтение новым веяниям рынка обуви. Теперь немаловажную роль, наравне с удобством и ценой, играют также насыщенность, яркость, многоцветие. Материалы, которые используются для новых видов обуви, оказывают очень большое влияние на то, как воспринимается готовая обувь.

Однако при этом нужно обращать внимание на то, что одни материалы вызывают симпатию, другие, наоборот отталкивают. Необходимо, чтобы разработка цветового решения внешнего вида обуви была главной задачей службы маркетинга [19].

Большое внимание необходимо уделять обеспечению качества обуви и оценке ее конкурентоспособности, привлекательности спроса. Финальным этапом перед запуском нового ассортимента обуви в производство должна быть апробация небольших серий разработанного ассортимента, который будет направляться на рынки сбыта для того, чтобы выявить ценовую нишу, которая будет приемлема для финансовой деятельности организации и для покупателя.

Для обувного предприятия, которое стремится всеми силами упрочить свое положение на рынке, установление цены обуви для реализации – главное значение для того, чтобы выбранная стратегия принесла успех. Цена это инструмент стимулирования спроса и в тоже время она же и главный фактор долгосрочной рентабельности.

Каждой организации, в т. ч. и обувной, нужно создавать политику, основой будет являться оценка ее реальных возможностей. Такая политика формируется с целью, чтобы любые товары, которые выводятся на рынок для продажи, служили

для организации ее позицией и конкурентным преимуществом.

В рамках товарной стратегии специалистами определяются запросы рынка и способы, с помощью которых их можно удовлетворить, при этом необходимо, чтобы они основывались на анализе потребительского спроса и его характеристиках.

Для того чтобы сформировать конкретное преимущество с маркетинговой точки зрения, обувной организации необходимо провести анализ имеющихся у потенциальных покупателей запросов и далее определить, какие запросы имеют главное значение с тем, чтобы удовлетворить именно эти запросы лучше, чем конкуренты.

Кроме того, необходимо использовать комплексы маркетинговых приемов, таких как: брендинг, участие в специализированных выставках, создание разных вариантов рекламы, расширение ассортиментной политики. Также важным фактором в работе по поддержанию стабильного развития обувного бизнеса можно назвать определение периода экономической жизни обуви и оптимизация периода существования товара, которые делаются с помощью рационального ценообразования и правильного применения маркетинговых приемов [20].

Помимо этого, во избежание возникновения проблем с реализацией, необходимо, чтобы запуск в продажу новых моделей обуви предприятия осуществлялось только после предварительного анализе реальных потребностей рынка в этой продукции.

Опыт работы отечественных обувных организаций демонстрирует, что главным источником кризиса сбыта можно считать несогласованность ассортимента обуви со структурой потребительского спроса. Российским производителям обуви присуще желание продать то, что они произвели, а не производить то, что может быть продано. Главной причиной такого положения вещей можно назвать тот факт, что для большинства из них более актуальна проблема сбытовой ориентации, а не маркетинговой. Такое положение можно объяснить следующими причинами:

1. Товаропроизводители вынуждены концентрировать свои усилия на товаре, а не на нуждах потребителей, т. к. обладают весьма ограниченными инвестиционными возможностями.

2. Широкий товарный ассортимент возможен только при наличии гибких производств, внедрение которых не происходит должным образом из-за технологической отсталости.

3. Превращение упаковки обуви в средство формирования спроса возможно только при создании индустрии упаковочного производства.

4. Чтобы производственную программу определяли маркетологи, необходимо не только гибкое производство, но и наличие значительных производственных резервов, включая резервы производственных мощностей, финансовых ресурсов и др.

5. Возможности использования цен рыночного равновесия и преимущество неценовых методов конкуренции для отечественных товаропроизводителей ограничены отсутствием профессиональных маркетологов.

6. Сравнительно узкие горизонты планирования для отечественных бизнесменов определяются все еще сохраняющейся экономической и политической нестабильностью российского общества [38].

Этим же можно объяснить ценовую ориентацию бизнеса на получение максимальной текущей прибыли, ее сокрытия для налогообложения, а не на получение долговременного эффекта от рыночной ориентации производства. С переходом от рынка продавца к рынку покупателя конкурентоспособность обувной организации все больше зависит от того, насколько совершенны и жизнеспособны ее маркетинг и сбыт продукции. Если организация хочет с успехом работать на рынке потребителя, необходимо, чтобы она вела бизнес таким образом, чтобы не зависеть от продаж изготовленной обуви, а производить именно то, что можно продать с прибылью. Т. е. в современных условиях руководить обувной организацией необходимо не с ориентацией на рынок, а с оглядкой на продукт. Главным должно быть желание покупателей, их ожидания,

которые нужно удовлетворять в наиболее полном размере.

В настоящее время, когда рыночная среда меняется без остановки, итоги работы любой организации, в т. ч. и обувной, в очень большой степени зависят от эффективных результатов производственной, сбытовой, финансовой и маркетинговой политики самой организации, что формирует основу конкурентоспособности организации, а также защиту от банкротства и укрепления устойчивого положения на обувном рынке.

При разработке конкурентоспособного ассортимента обуви производителям нужно учитывать большое количество факторов, которые напрямую влияют на спрос у покупателей, к числу которых относятся, например, соответствие текущим тенденциям моды, экономические, социальные и климатические особенности территории продажи. При этом нужно, чтобы цена на обувь была достаточной для возмещения затрат на ее производство, управление, ее реализацию (постоянные и переменные издержки), а также необходимо обеспечивать приемлемую прибыль на инвестиции [59].

В современных условиях для обувной организации одним из основных факторов конкурентоспособности можно назвать создания многоассортиментного выпуска товаров. Нужно обеспечить минимизацию затрат времени и средств при поиске (разработке) конкурентоспособного ассортимента обуви и технологии его производства. Эффективность применения гибких технологических процессов для производства, которое часто меняет ассортимент изделий в небольших объемах (включая единичные изделия) возможно в том случае, если будет использоваться универсальное оборудование и более высокий уровень квалификации исполнителей, что может напоминать в грубом приближении использование новых форм ремесленного производства.

Чтобы обувные организации не оказались в ситуации убыточных производств, нужен строгий подход к обоснованию выпускаемой обуви с точки зрения затрат на её изготовление. Спрос покупателей выступает как основной фактор, который влияет на формирование ассортимента, который, в свою очередь,

направлен на максимальное расширение и удовлетворение спроса потребителей. Покупательский спрос объединяет в себя целую группу показателей, которые будут формировать свою нишу, а именно:

1. Обувь с учетом возрастных особенностей и трудовой деятельности.
2. Обувь для социально незащищенной группы людей.
3. Обувь, которая учитывает особенности регионов.

Таким образом, реализация требований основных параметров, которые формируют покупательский спрос, помогает сформировать отличительные признаки, которым должен удовлетворять новый ассортимент обуви. К параметрам, определяющим спрос, относятся:

1. Сравнительные конкурентные преимущества: необходимо, чтобы товар имел ярко выраженные особенности или ярко выраженные преимущества по сравнению с существующими на рынке аналогами, изделиями или услугами конкурентов.

2. Социальная ориентация: нужно, чтобы товар укладывался в существующие социальные условия, чтобы предлагаемый товар был востребован покупателем, в т. ч. и социально незащищенным [21].

Максимальная прибыль возможна только при правильном и оптимальном сочетании объема реализации и цены на выпускаемые товары. В тоже время невозможно продать неограниченное количество единиц обуви по одинаковой цене. Повышение объема продаж приводит к насыщению рынка и снижению платежеспособного спроса на обувь. Т. е. иногда для того, чтобы продать большое количество обуви, необходимо снизить цену, причем выбрав при этом правильный момент. Для этой цели, а также чтобы своевременно чтобы реагировать на более низкие цены конкурентов, требуется снизить слишком большие затраты, освободиться от поврежденной, дефектной обуви, ликвидировать остатки, привлечь большее количество потенциальных покупателей обуви организации часто используют скидки.

Скидки можно подразделить на различные группы в зависимости от их

влияния на объем реализации во времени [24].

К первой группе относятся скидки, влияющие на объем реализации в течение длительного периода времени. К ним относятся:

1) скидка за регулярность заказов – скидка с цены, которая устанавливается производителем для того, чтобы удержать постоянных покупателей;

2) скидка бонусная – ценовая скидка, предоставляемая крупному оптовому покупателю (зачастую постоянному клиенту) не за каждую отдельную сделку, а за оговоренный заранее объем оборота в год. При этом организация получает экономию за счет уменьшения издержек хранения запасов и транспортировки обуви. Покупатель же становится заинтересованным в покупке обуви только у одного продавца, что способствует налаживанию долговременных стабильных связей между ними и значительному увеличению объема продаж в течение длительного периода времени.

Во вторую группу попадают скидки, создающие условия для повышения объема реализации в конкретный период времени для продвижения видов и родов обуви. К этой группе скидок относятся:

1) специальные скидки (привилегированные) – предоставляются постоянным покупателям, которым выдаются магазином карточки с определенным процентом скидки (2-5 % и до 10%);

2) скидки для поощрения продаж – мера уменьшения продажной цены обуви, которая гарантируется торговым посредникам, если они берут для реализации новые виды обуви, продвижение которых на рынок требует больших расходов на рекламу и услуги торговых агентов;

3) скидки на пробные партии и заказы продукции – скидка с цены, которая устанавливается производителем для того, чтобы заинтересовать покупателя в новых моделях обуви;

4) скидка с цены – применяется в случае покупки обуви пониженного качества.

Данные виды скидок приводят к повышению объема реализации обуви в течение короткого периода времени [50].

Обувь – сезонный товар и регулирование цен в зависимости от сезона – сложная задача для руководителей организаций.

5) сезонные скидки – обувь продается по более низкой цене, если покупатель не приобретает ее вне сезона основной продажи с целью поддержания постоянного, стабильного уровня объемов продаж и прибыли предприятия в течение всего года.

Для того чтобы повысить объем реализации объема более эффективны следующие виды скидок:

1) скидка валютная – ценовая скидка, которая дается за оплату обуви в свободно конвертируемой или иной валюте;

2) экспортная скидка – предоставляется иностранным покупателям сверх скидок, действующих на внутреннем рынке. Их цель увеличить конкурентоспособность обуви на внешнем рынке;

3) скидка за оплату наличными – предоставляется покупателям, которые оплачивают за обувь наличными денежными средствами, что способствует финансовому оздоровлению организации;

4) скидка дилерская – ценовая скидка, которая предоставляется оптовым и розничным торговцам, агентам и посредникам для покрытия их расходов;

5) рекламная – скидка с цены обуви, предоставляемая обувной организацией розничному торговцу для того, чтобы последний мог организовать местную рекламу обуви;

6) сбытовая – скидка с оптовой цены, которая предоставляется предприятием поставщиком снабженческо-сбытовой организации за выполнения функций по сбыту обуви транзитом с участием в расчетах;

7) торговая скидка – часть розничной цены обуви, которая остается в распоряжении торговых организаций и предприятий для покрытия издержек обращения и образования прибыли;

8) скидка за ускорение оплаты – мера уменьшения цены обуви, которая гарантируется потребителям, если произведут оплату приобретенной партий обуви ранее срока, который установлен контрактом [39].

При определении размера скидок важным вопросом является нахождение грани, когда остается возможность зарабатывать деньги, но при этом избавляться от остатков обуви. Одним из вопросов в этой задаче является определение периода до установления скидки на товар. Своевременное использование скидок на обувь и в обоснованных размерах позволяет не только повысить объем реализации, но и за более короткий период времени [25].

В связи с тем, что в последнее время был совершен переход к новой экономике, увеличение качества и конкурентоспособности обуви стало стратегической задачей всех предприятий, относящихся к обувному бизнесу. Для того чтобы их работа была эффективной, необходимо выполнение следующих требований:

- 1) учетывание законов и требований рынка;
- 2) приспособление к новым типам экономического поведения;
- 3) приспособливание всех сторон своей деятельности к меняющейся ситуации;
- 4) учетывание изменений спроса потребителей, но вместе с отстаиванием интересов покупателей производителями.

Реализация данных требований возможна лишь при условии того, что участники обувного бизнеса будут уметь оперативно изменять ассортимент обувных изделий, обеспечивая при этом ему высокое качество и конкурентоспособность [39].

Положение, в котором сейчас находится обувной рынок во многом результат того, что многие директора обувных предприятий не умеют или не хотят приспособливаться к требованиям, которые диктует рынок, к большой конкуренции со стороны российских и иностранных производителей [48].

В настоящее время от организаций обувной сферы, которые стремятся не

только выжить на рынке, но и двигаться вперед, требуется обладать умением не только правильно использовать имеющиеся технологии, но и активно позиционировать себя на рынке, поставляя в короткие сроки качественную, удовлетворяющую требованиям, запросы и ожидания потребителей, обувь по минимальной цене. Другими словами, сейчас в выигрыше те предприятия, которые быстрее остальных выпускают в продажу обувь, которая в большей степени подходит под требования покупателей, и при этом обеспечивает минимальную себестоимость ее производства.

Для того чтобы данные показатели стали конкурентными преимуществами, необходимо придерживаться следующих требований:

1. Понимать не только текущие, но и будущие предпочтения покупателей и уметь разрабатывать обувь, которая будет соответствовать этим предпочтениям.
2. Настроить технологические процессы производства таким образом, чтобы гарантировать их минимальную себестоимость за счет идентификации и исключения всех видов затрат, которые не приносят ценности продукции.
3. Вывести производимую обувь на рынок быстрее, чем это сделают конкуренты [2].

Достижение этих требований напрямую зависит от того, насколько отлажено и эффективно будут работать в организации все подразделения. Такую отлаженную и эффективную работу можно обеспечить следующим образом:

1. С помощью определения совокупности процессов или видов деятельности, которые обеспечивают производство обуви с характеристиками качества, которые будут удовлетворять требованиям, запросам и ожиданиям покупателей.
2. С помощью установления между процессами четкого и понятного взаимодействия.
3. С помощью определения целей в области качества на уровне организации и подразделений.
4. С помощью планирования ресурсов, которые необходимы для

достижения целей.

5. С помощью определения процедур, которые будут обеспечивать выполнение работ в подразделениях наиболее эффективным способом.

6. С помощью измерения результатов и сравнения их с целями, которые были поставлены.

7. С помощью анализа и принятия решений об улучшениях в рамках каждого подразделения [49].

Таким образом, выше представлена совокупность процессов, с помощью работы которых создается система управления организацией, которая ориентирует ее на работу с обувью, которая по своим характеристикам, требованиям, запросам соответствует ожиданиям потребителей и настраивающая все виды работ, которые связаны с обеспечением работы на показатель эффективности.

На практике доказано, что способность к внедрению и реализации данных процессов на уровне высшего менеджмента, создает условия, которые нужны, чтобы формировать конкурентоспособную обувную организацию [46].

2 АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ОБУВНОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Мировой рынок обувных предприятий и опыт повышения их конкурентоспособности

Легкая промышленность мира – это целая отрасль мировой экономики, которая принимает непосредственное участие в формировании государственных бюджетов многих стран мира. Она объединяет в себе большое количество отраслей и подотраслей, среди их можно выделить такие основные: швейная, обувная, текстильная. Именно данные области получили активное развитие, и промышленность мира уже не может обойтись без их продукции.

Производство обуви считается в мире одним из наиболее динамично развивающихся секторов промышленности. Доля данной отрасли в объеме мирового экспорта составляет порядка 1% в стоимостном выражении.

Мировой рынок обуви, в целом, растет, но темпы роста производства не стабильны.

На рисунке 2.1 представлена динамика объема производства обуви в стоимостном выражении.

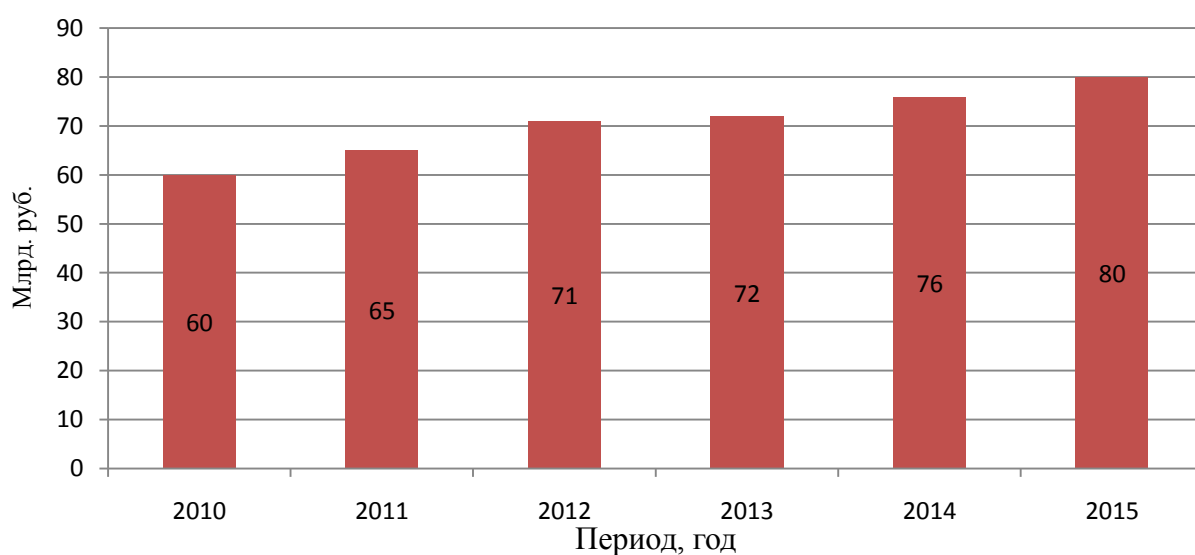


Рисунок 2.1 – Динамика объема производства обуви в стоимостном выражении

Большая часть мирового производства обуви приходится на регион Северная Азия, крупнейшим производителем которой является Китайская Народная Республика (точнее, Гонконг и Тайвань). На регион в 2015 г. пришлось 60% выпуска обуви в натуральном выражении. Вторым регионом по показателю является Юго-Восточная Азия, на которую пришлось в 2015 г. 10% выпуска обуви. Главным производителем в этом регионе является Индия [76].

Также относительно крупным регионом по производству обуви является Южная Америка, где больше всех производит Бразилия.

На рисунке 2.2 представлены крупнейшие страны-производители обуви.

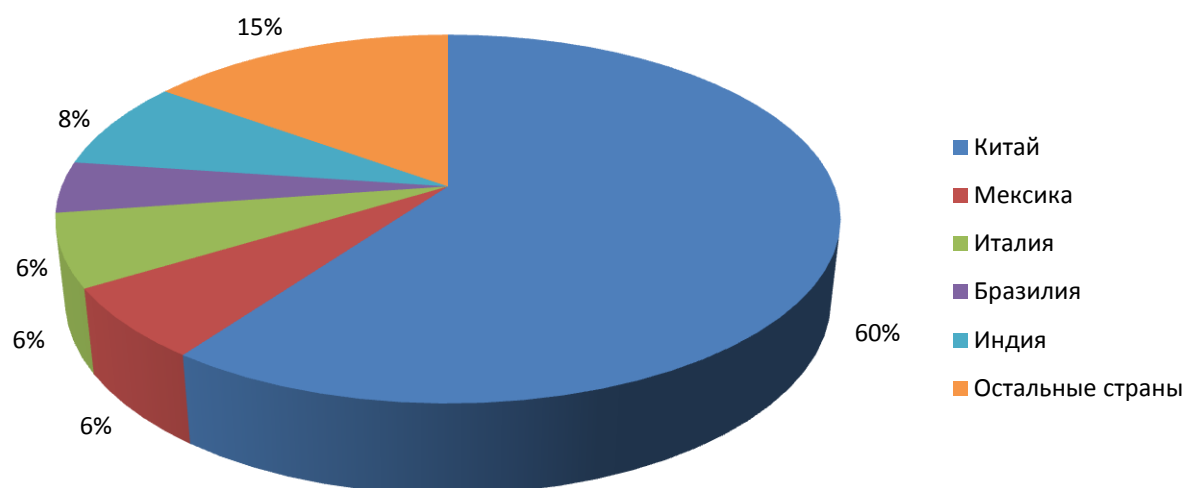


Рисунок 2.2 – Крупнейшие страны-производители обуви

Согласно информации, собранной экспертами в обувной промышленности для World Footwear Congress (Международного обувного конгресса), который прошел в конце 2015 г. сложилась ситуация с производством, экспортом и импортом обуви, представленная в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Производство, экспорт и импорт обуви в 2015 г.

Страна/ регион	Население, млн.чел.	Произ-во обуви, млн.пар	Импорт, млн.пар	Экспорт, млн.пар	Потребление, млн.пар	Пар обуви на человека	ВВП, \$ млн.
Китай	1 338	10 210	114	7 700	2 624	2	5 879
Индия	1 189	4 100	28	142	3 986	3	1 729
Бразилия	193	894	29	143	780	4	2 088

Окончание таблицы 2.1

Страна/ регион	Население, млн.чел.	Произ-во обуви, млн.пар	Импорт, млн.пар	Экспорт, млн.пар	Потребление, млн.пар	Пар обуви на человека	ВВП, \$ млн.
Вьетнам	89	760	8	530	238	3	104
Нигерия	158	475	40	230	285	2	194
США	310	25	2 245	18	2 252	7	14 582
Европа	597	808	3 955	1 475	3 288	6	17 269
Ост. Сев. Америка	229	292	432	31	694	3	2 614
Ост. Южн.	198	303	262	11	554	3	1 248

Америка							
Ост. Азия	1 426	2 115	2 111	523	3 703	3	11 222
Средний Восток	373	564	560	109	1 015	3	1 738
Ост. Африка	791	390	1 198	77	1 511	2	747
ROW							3 636
Всего	6 891	20 936	10 982	10 988	20 929	3	63 049

Данные цифры свидетельствуют о факте наивысшего потребления обуви в США и Европе, где наблюдается самый высокий уровень ВВП. Также в эти страны направлены самые мощные потоки импорта обуви. Третьим лидером по импорту обуви является регион Юго-Восточной Азии, одновременно занимая лидирующие позиции по производству после Китая и Индии. Особое внимание эксперты уделили развитию обувного рынка во Вьетнаме, где большая часть производимой обуви отправляется на экспорт [79].

Бурный рост экономики Бразилии позволяет жителям страны занимать достаточно высокое место в рейтинге потребления обуви, к тому же большинство производимой обуви остается на внутреннем рынке. Достаточно высокий уровень импорта обуви отмечен в странах Африки, при этом Нигерия выделяется высоким уровнем производства обуви при достаточно низком показателе внутреннего потребления.

Эксперты предполагают, что основные мировые производители обуви продолжают увеличение выпуска обуви, когда в Европе он продолжит сокращаться.

На обувном рынке ожидается появление новых лидеров: Вьетнама, Бразилии и Нигерии.

Производство обуви в США не будет увеличиваться, в то время как другие страны Северной Америки постепенно будут наращивать выпуск обуви.

Китай является крупнейшим экспортером обуви в мире – около трети всего мирового экспорта-импорта в стоимостном выражении. Вторым крупнейшим экспортером обуви является Италия. В отличие от Китая, производящего наиболее дешевую продукцию, итальянская обувь во всем мире считается

наиболее качественной и, соответственно, наиболее дорогой. Лейбл «Made in Italy» до сих пор является знаком качества для покупателей во всех странах.

Необходимо отметить, что в натуральном выражении географическая структура экспорта обуви выглядит несколько другим образом. Доля Китая в 2015 г. составляла 44,2% в общем объеме мирового экспорта исследуемой продукции, а доля Италии – всего 6,1%. Это напрямую связано со средней ценой на кожаную обувь. Среди десятки крупнейших мировых экспортеров кожаной обуви Китай предлагает самую низкую цену – \$10,6, а Италия – самую высокую – \$52,6 [14].

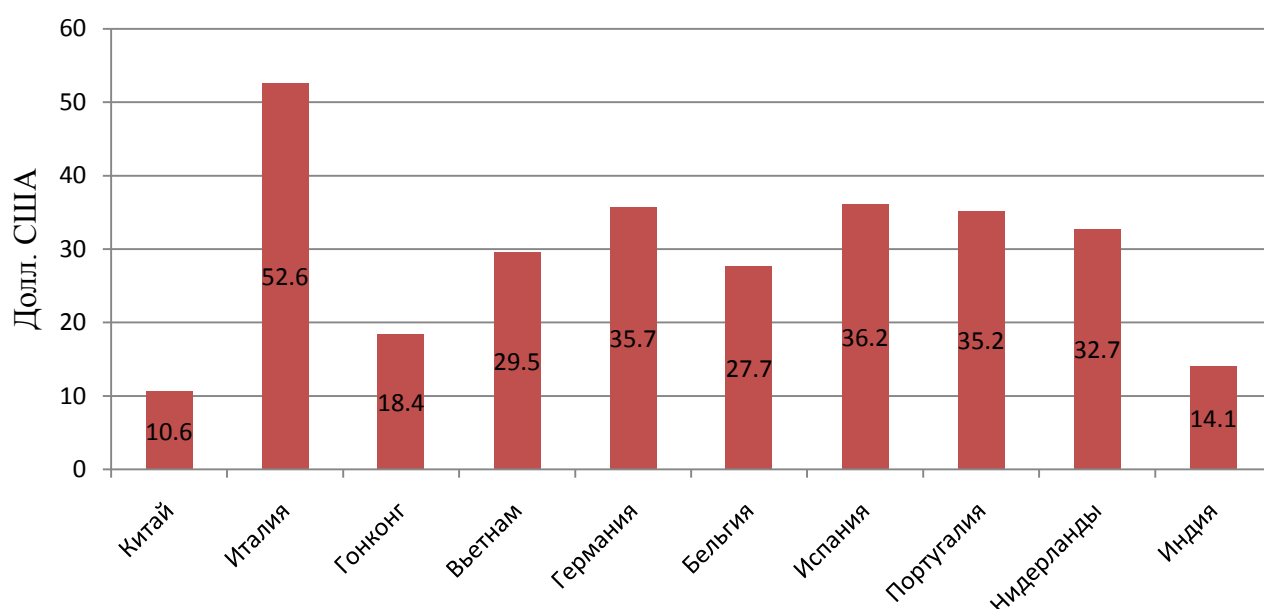


Рисунок 2.3 – Средние цены на кожаную обувь топ-10 мировых экспортеров

Мировые производители обуви сталкиваются с все большим давлением со стороны азиатских компаний. Поэтому для защиты внутреннего производства приходится устанавливать таможенные тарифы на импортную продукцию. Так, Европейский Союз с октября 2006 г. ввел пошлины на азиатскую (главным образом, кожаную) обувь. Китайский импорт облагается пошлиной в 16,5%, а вьетнамская продукция продается в Европе с наценкой 10% [77].

Средние импортные таможенные пошлины на кожаную обувь установлены в следующих размерах для стран, входящих в топ-25 крупнейших мировых

импортеров исследуемой продукции:

1. США: 4,3% (максимальная пошлина: 56%).
2. Германия, Франция, Италия, Великобритания, Нидерланды, Испания, Бельгия, Австрия, Дания, Польша, Чехия, Швеция и другие страны Европейского Союза: 4,2% (максимум: 17%).
3. Гонконг: 0%.
4. Российская Федерация: 10%.
5. Япония: 8,8% (максимум: 47,6%).
6. Канада: 7,4% (максимум: 20%).
7. Швейцария: 1,8% (максимум: 13%).
8. Китай: 13,7% (максимум: 25%).
9. Австралия: 15,2% (максимум: 55%).
10. Республика Корея: 12,1% (максимум: 16%).
11. Норвегия: 2,9% (максимум: 10%).
12. ОАЭ: 15% (максимум: 15%).
13. Чили: 25% (максимум: 25%).
14. Турция: 23% (максимум: 40%).

Большую часть мирового рынка обуви составляет женская обувь. Мужская обувь на втором месте по объему выручки от продажи обуви на мировом рынке. Третьим сегментам по объему являлась спортивная обувь, составившая одну пятую всего рынка [16].

В структуре производства обуви большую часть занимают издержки на сырье. Затраты на оплату труда составляют, по подсчетам для 2014 г., более 15%. Налоги, тарифы и проценты по кредитам были на третьем месте в структуре цены на обувь. Относительно значимую долю в цене обуви занимала амортизация. Также увеличивают стоимость пары обуви расходы на аренду, управление, электроэнергию, научно-исследовательские разработки и др.

Согласно отчету экспертов, подготовленному к Международному обувному конгрессу, в настоящее время в обувной отрасли существуют

следующие проблемы:

1. В связи с ростом населения планеты, будет увеличиваться сегмент среднего класса, наиболее часто совершающего покупки.
2. Продолжение старение населения. К 2050 г. ожидается, что людей старше 65 лет будет свыше 25%. В этой связи обувь должна становиться более комфортной и специализирующейся на определенных аспектах здоровья.
3. Продолжение роста торговых сетей и онлайн-торговли.
4. Рост выпуска обуви высшего ценового сегмента ожидается выше среднего.
5. Повышение конкурентоспособности обуви. Вопрос конкуренции на рынке достаточно остро стоит уже несколько лет.
6. Обувь будет все более индивидуальной, при ее создании покупатели будут принимать все более активное участие.
7. Покупатель будет все больше влиять на производство и технологии продаж обуви.
8. Повышение уровня сервисных услуг.

Как было отмечено выше, одной из проблем, существующих на рынке можно назвать высокий уровень конкуренции. Обувные предприятия ориентируют свою работу в первую очередь на то, чтобы быть лучше конкурентов, которых из-за всеобщей глобализации становится все больше [5].

Одним из наиболее распространенных мероприятий для повышения конкурентоспособности можно назвать перенос производственных мощностей в азиатский регион. Благодаря этому производители тратят меньше денег на производство и оно происходит быстрее, поскольку в регионе отлично отлаженный механизм производства обуви. Благодаря снижению издержек предприятия имеют большую выручку, которую, как правило, направляют на развитие предприятия, привлечение новых дизайнеров для создания обуви.

2.2 Российский рынок обувных предприятий и опыт повышения их

конкурентоспособности

Производство обуви в России вместе с производством кожи и изделий из кожи относится к обрабатывающим отраслям и составляет 15% от объема легкой промышленности (ЛП), которая вносит 1% в совокупный ВВП страны. В 2015 г. потребление обуви составляло в среднем 4 пары на человека в год (в Европе – 6 пар/год, США – 7 пар/год).

По данным Госкомстата РФ за 2015 г. розничный оборот обуви в Российской Федерации составил 590 млрд руб. или 9,68 млрд долл. США (по средневзвешенному курсу доллара за 2015 г.). По сравнению с 2014 г. оборот обуви в РФ снизился на 3% в рублевом эквиваленте, но если учитывать изменение курса доллара, то в долларовом эквиваленте розничный оборот обуви в РФ по итогам 2015 г. на 39% ниже по сравнению с 2014 г. [72].

По данным аналитики Alto Consulting Group, в 2015 г. в России было изготовлено 111 млн пар обуви, что на 7,8 % больше, чем в предшествующем году. На рисунке 2.4 представлены данные по производству обуви в России.

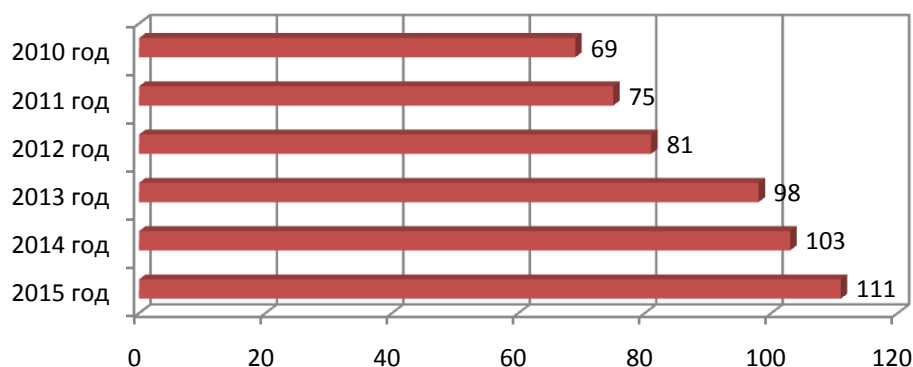


Рисунок 2.4 – Производство обуви в России, млн пар обуви

Представители российской кожевенно-обувной промышленности беспокоятся, что к 2016 г. после вступления в ВТО и резкого снижения пошлин показатели могут сократиться до 9 млн пар. Тем не менее, отдельные компании смотрят в будущее с оптимизмом: «Юничел» достраивает логистический центр, планируя в дальнейшем увеличивать мощности; Обувь России договаривается о строительстве новой фабрики «с нуля» на Северном Кавказе.

Результаты обувной промышленности существенно снизились по сравнению с доперестроечными временами: объём 2011 г. – это всего лишь 28,8 % от показателей 1990 г. Тем не менее, Россия входит в десятку мировых лидеров по производству обуви. Лидирует с огромным отрывом Китай. Он же является и основным импортёром туфель и сапогов на российский рынок; его долю оценивают в 70-80 % [78].

Российскую обувь можно назвать нишевой. Разделение по нишам представлено на рисунке 2.5.

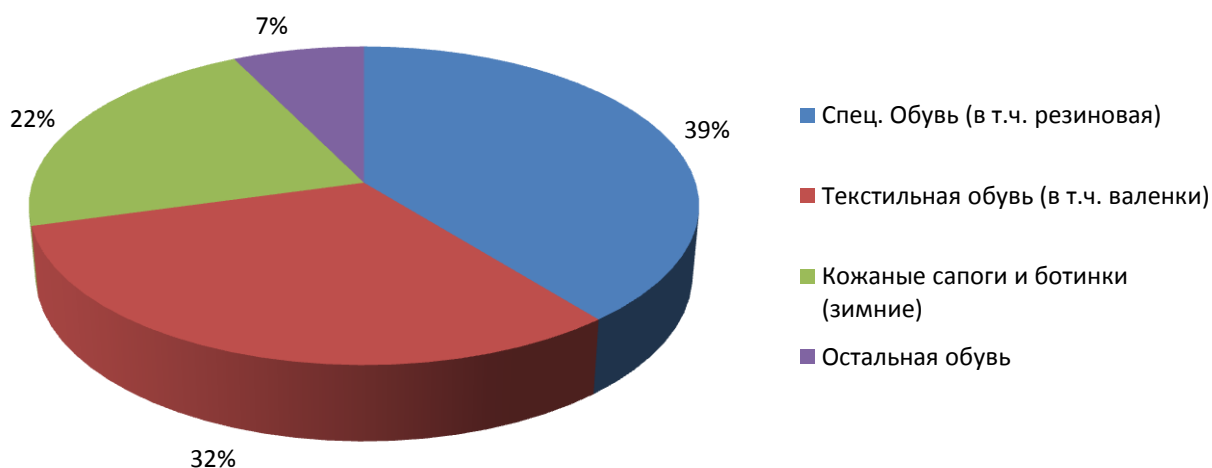


Рисунок 2.5 – Ниши производимой российской обуви

Российский рынок зависит от импортных обувных поставок: около 80% пар завезено из-за рубежа. В 2015 г. рост ввоза составил в натуральном выражении 10%, в стоимостном – в 16%. Чаще всего привозят кожаную обувь (55%), а также сделанную из резины или пластмассы (30%). По-прежнему остро стоит проблема «серого» импорта.

В настоящее время в России обувь выпускают 260 крупных и средних предприятий, на долю российской промышленности приходится 0,3% мирового производства обуви. При этом объёмы производства неравномерны – до 90% обуви производится на 50 предприятиях [81].

Лидерами в производстве обуви являются ООО «Брис-Босфор» (Краснодарский край) и ЗАО «Обувная фабрика «Юничел» (Челябинская область). Также среди ведущих отечественных производителей: «Антилопа», «Вестфалика», ООО «МУЕ Продакшн» (Владимирская область), ЗАО МОФ «Парижская коммуна», ООО «Тульская обувная фабрика», Ralf Ringer и другие. Ряд экспертов отмечает, что ежегодно происходит сокращение числа отечественных предприятий-производителей обуви на 10-15%, значительную часть продукции, выпускаемой отечественными производителями, составляет детская обувь и госзаказы.

Согласно результатам исследования, проведенного компанией ABARUS Market Research, доля импортных поставок обуви в Россию в настоящее время составляет 70-80% от совокупного объема продаж (см. рисунок 2.6). В условиях сокращения отечественного производства доля импорта будет продолжать расти.

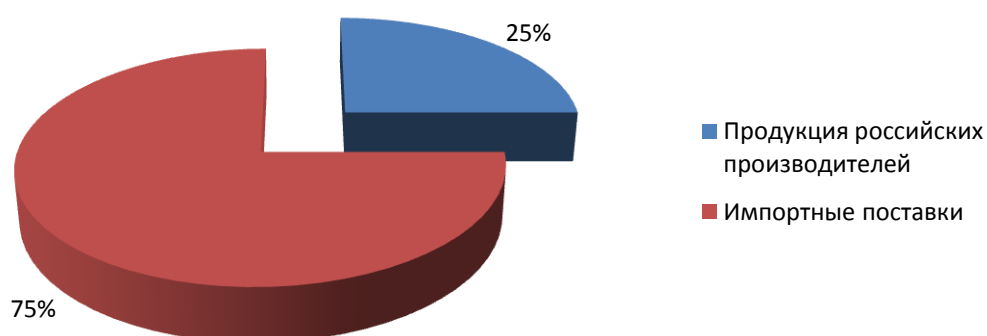


Рисунок 2.6 – Доля импортных поставок обуви в совокупном объеме продаж в России

Основным поставщиком обуви в Россию является Китай, на который приходится 75-80% официального импорта обуви, около 9% обуви поступает из Турции, 2% – из Италии. Как отмечают эксперты, в действительности доля итальянской обуви на российском рынке существенно выше, поскольку не всегда она производится в Италии. Среди ближних соседей наиболее крупным

поставщиком обуви в Россию является Белоруссия, на которую приходится 3-5% импорта [80].

Весьма значимой проблемой для России выступает проблема теневого импорта, который, согласно экспертным оценкам, составляет 60-80% от совокупного объема импорта обуви. Так, по оценке Российского союза кожевников, ежегодный объем теневого импорта товаров легкой промышленности в Россию составляет порядка \$12,5 млрд, потери бюджета от неуплаты таможенных пошлин равны 4 млрд долл. США. По мнению ряда специалистов, незащищенность отечественного производителя от незаконного ввоза обуви на территорию России выступает одним из наиболее значимых факторов снижения объемов российского производства. Другим значимым фактором выделяется высокая себестоимость российского производства (при допустимом качестве себестоимость российской продукции на 30% выше китайской) и, как следствие, низкая рентабельность бизнеса (около 3-5%).

В 2015 г. не менее 100 млн. пар обуви было нелегально ввезено в Россию из Китая. В рамках борьбы с теневым импортом из Китая Северо-Западное таможенное управление обнародовало документ, призывающий к бдительности в отношении китайской одежды, обуви, игрушек, спортивного инвентаря. Российская сторона повысила импортные пошлины на отмеченные товары китайского производства. Кроме того, была произведена конфискация партии китайской обуви. В итоге в первом квартале текущего года объем импорта китайской обуви через КПП Манчжурия составил 51,7 тыс. пар стоимостью 200,7 млн долл. США. По сравнению с показателями 2014 г. оба показателя снизились на 95,5 и 95% соответственно. Согласно таможенной статистике, сокращение поставок обуви китайского производства в Россию наблюдается с апреля 2014 г. [71].

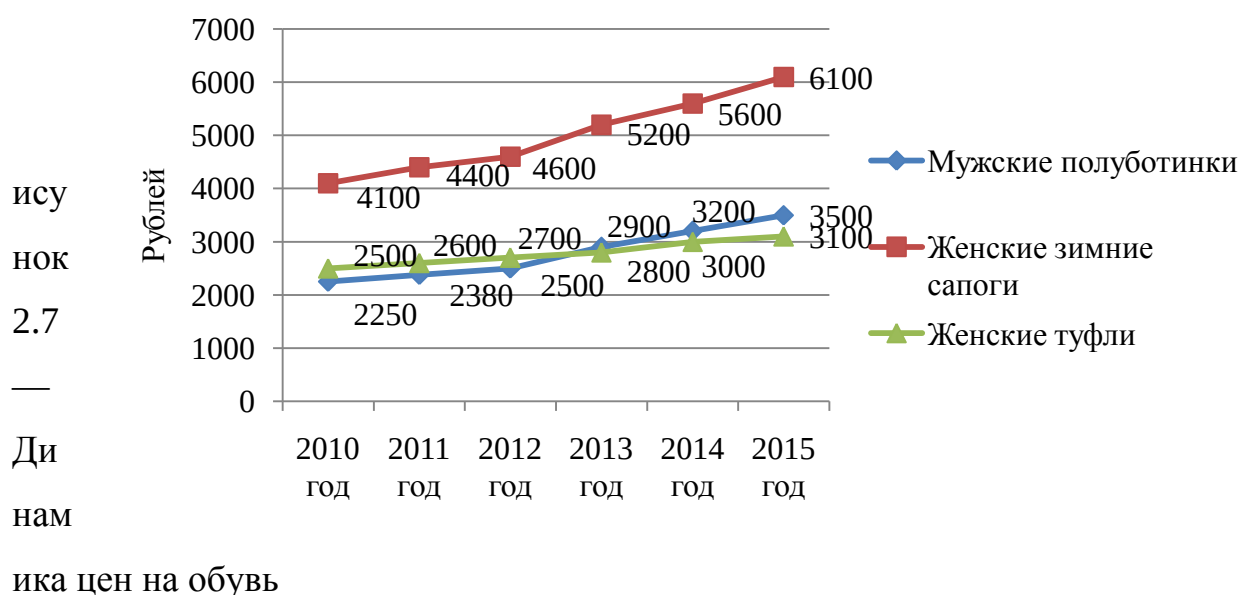
По оценкам экспертов, на российском рынке обуви в настоящее время выделяются шесть основных ценовых сегментов (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2 – Ценовые сегменты обуви в России

Ценовой сегмент	Границы, тыс. руб. за пару
-----------------	----------------------------

Низкий	До 2
Средне-низкий	2-3
Средне-средний	3-4
Средне-высокий	4-5
Люкс	Свыше 7,5

Как свидетельствуют результаты исследования компании Abarus Market Research, большинство покупок обуви в настоящее время приходится на средне-низкий и средне-средний ценовые сегменты. Эти два сегмента наиболее динамичны, продажи обуви здесь активно растут, благодаря смещению потребительских предпочтений от низкого ценового сегмента, что в свою очередь связано с повышением уровня благосостояния россиян. В настоящее время усиливается тенденция к переходу покупателей из средне-низкого в средне-средний ценовой диапазон, оба эти сегмента активно растут. Это связано с тем, что повышение уровня жизни затронуло самый многочисленный слой общества – небогатых людей. Доходы этой части населения позволяют людям находиться на границе нижнего и среднего класса, но их стандарты потребления уже зачастую аналогичны стандартам среднего класса [82].



В 2015 г. российские покупатели предпочитали дешёвую обувь (53%); дорогую могли себе позволить только 12%. Чаще всего приобретают женскую

продукцию (40-60%). С каждым годом всё больше покупателей приобретает обувные обновки в магазинах, а не на рынках. Эта тенденция совпадает с закрытием рыночных ларьков и разрастанием обувных сетей. Сейчас 30 сетей включают больше 35 магазинов [11].

Характеризуя спрос на обувь на современном российском рынке, необходимо отметить, что, согласно результатам исследований компании Comson, за последние полгода женскую обувь покупали 23,6% жителей России, мужскую обувь – 16,8% россиян. Жители столицы приобретают обувь чаще: 29% москвичей покупали за последние полгода женскую обувь и 20,9% покупали мужскую обувь. Аутсайдером по частоте приобретения обуви является Центрально-Черноземный регион.

Наиболее часто покупки обуви совершаются на рынках (42%); в специализированных магазинах приобретают обувь 25,4% российских потребителей; в фирменных магазинах совершают покупки 10,5% потребителей; в универмагах – 6,6% потребителей; 15% потребителей приобретают обувь в каком-либо другом месте (см. рисунок 2.8).

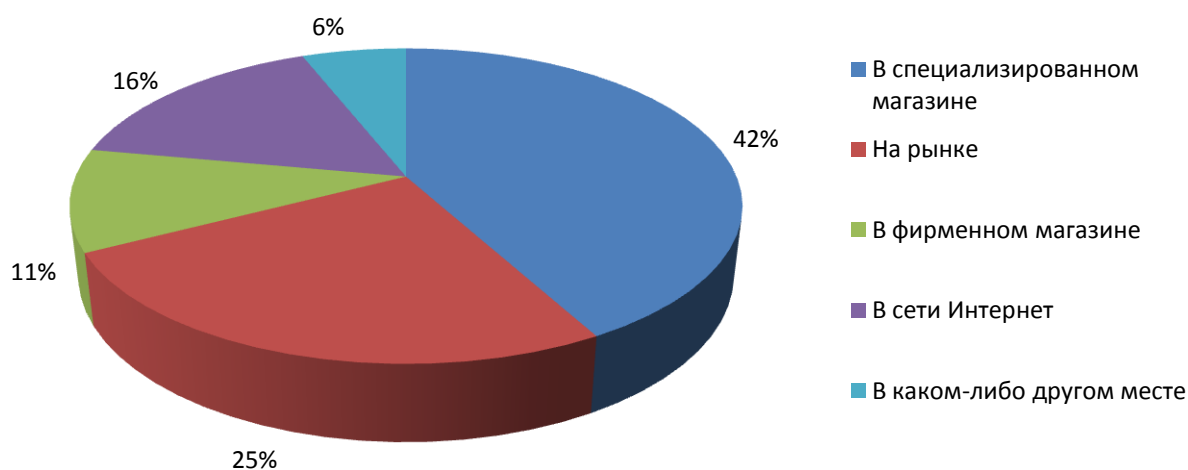


Рисунок 2.8 – Предпочтения российскими потребителями форматов торговых точек для приобретения обуви, % респондентов [78]

Как отмечают аналитики компании Comson, в ряде российских регионов доля рынков, как предпочитаемых потребителями мест покупки обуви,

превышает 50%. Так, в Центрально-Черноземном регионе доля рынков составляет 63%, в Волго-Вятском регионе – 56,5%, на Северном Кавказе – 56,1%, в Поволжье – 51,7%. Примечательно, что в Москве и Санкт-Петербурге доля специализированных магазинов, как предпочитаемых потребителями мест покупки обуви, в настоящее время превышает долю рынков: в Москве это 35,9% против 29,7% соответственно, в Санкт-Петербурге – 32,9 против 30,1%. Значимой тенденцией последних лет стало появление крупных обувных центров, ориентированных на потребителя с невысоким и средним достатком, а также развитие розничных сетевых структур, ориентированных на представителей среднего класса [81].

Предпочтения российскими потребителями различных марок обуви, согласно результатам исследований компании Comcon, выглядят следующим образом (рисунок 2.9).

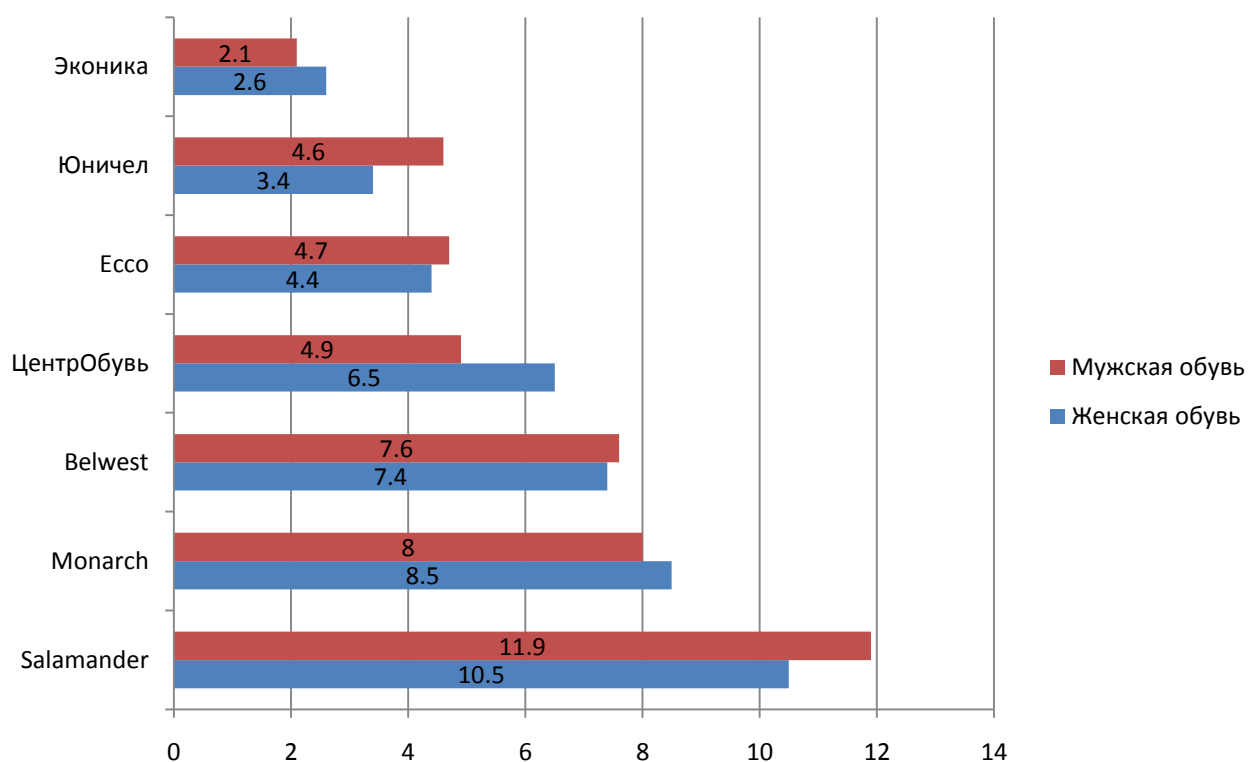


Рисунок 2.9 – Предпочтения российскими потребителями различных марок обуви, % респондентов

Необходимо отметить, что около трети потребителей за последние шесть месяцев приобретали обувь каких-либо других отечественных или зарубежных марок, помимо 38 наиболее значимых и известных марок, предлагаемых для выбора в анкете компании Comcon. Этот факт может свидетельствовать о значительной доле локальных брэндов и небрэндированной продукции на российском обувном рынке. Вместе с тем, по оценкам ряда экспертов, наиболее важными для российского потребителя в настоящее время являются функциональные характеристики обуви – модель, материал изготовления, качество пошива. Выбирая между примерно одинаковыми по качеству моделями, при прочих равных условиях покупатель отдает предпочтение знакомым маркам обуви.

В отношении стран-производителей мужчины чаще выбирают российскую и немецкую обувь. Женщины – итальянскую обувь [82].

Рынок обуви в России не полностью насыщен и перспективен для инвестиций. На российском рынке обуви доминирует импортная продукция, а доля отечественных производителей в общем объеме рынка обуви незначительна и составляет около 14,5%.

За последние 5 лет объем продаж обуви в России вырос на 51,5% до 335 млн пар. Импорт обуви в Россию за этот же период увеличился на 40,4%: с 189 до 265 млн пар.

По оценкам BusinesStat, в ближайшие годы российский рынок обуви сохранит тенденции роста, однако его темпы будут уменьшаться параллельно постепенному насыщению рынка. К концу текущего года продажи обуви в стране вырастут до 416 млн пар. Российская обувная промышленность производит порядка 0,3% мирового производства обуви.

Переход к рыночной экономике в России поставил перед предприятиями обувной сферы ряд проблем, главными из которых являются адаптация в необычных для них условиях возрастающей конкуренции, сокращение рынка сбыта из-за высоких цен на выпускаемую продукцию и проблема неплатежей,

сложности поиска поставщиков сырья, материалов и ограниченности финансовых ресурсов. При этом современные производства для обеспечения выживаемости предприятия должны обладать рядом особых качеств: большой гибкостью, способностью быстро менять ассортимент.

Производство, неспособное переналаживаться, приспосабливаться к запросам реальных условий, часто небольших групп потребителей, обречено на банкротство; технология усложняется настолько, что требуется ввод новых форм контроля, организации и разделения труда. Сложившееся планирование по принципу «от достигнутого» неприемлемо, поскольку необходимо резкое повышение конкурентоспособности продукции; изменяется структура себестоимости продукции, при этом из-за сложностей с поставщиками сырья, материалов возрастает удельный вес материальных затрат, связанных с реализацией; большой проблемой является повышение эффективности деятельности предприятия по сбыту продукции. Следует уделять особое внимание ускорению оборачиваемости оборотных средств, сокращению излишних запасов, максимально быстрой реализации продукции. Экономика России должна иметь возможность динамично развиваться на основе собственных внутренних ресурсов. Для такой перестройки промышленности России необходимы инвестиции, которых в настоящее время остро не хватает. Одним из наиболее распространенных способов привлечения дополнительных средств является получение банковского кредита. Однако подобная форма является не единственной. Одним из альтернативных вариантов организации финансирования является лизинг [6].

Лизинг – форма вложения средств на возвратной основе, т. е. предоставление на определенный период средств, которые лизингодатель получает обратно в установленное время. При этом за свою услугу лизингодатель имеет вознаграждение в виде комиссионных. Лизингодатель оказывает лизингополучателю финансовую услугу, приобретая имущество у производителя (продавца) за полную стоимость в собственность, а лизингополучатель возмещает

эту стоимость периодическими взносами с процентами за кредит. Лизинг – это кредит, который отличается от традиционной банковской ссуды тем, что предоставляется лизингодателем лизингополучателю в форме переданного в пользование имущества, т. е. своего рода товарный кредит [7].

Все чаще предприятия обувной сферы используют лизинг, чтобы обновить предприятие и таким образом повысить его конкурентоспособность.

Промышленные компании, созданные во времена командно-административной экономики, характеризуются высокой степенью автономности организации производственного процесса, где значительную роль все еще играют вспомогательные и обслуживающие подразделения. Однако обременение непрофильными видами деятельности предприятий уменьшает эффективность производства, что является причиной и без того низкого уровня конкурентоспособности. В настоящее время руководители обувных предприятий для снижения производственных издержек должны сосредоточить свои усилия на таких аспектах управления, как отсеечение нестратегических продуктов и отказ от вспомогательных производств. Для этой цели все больше руководителей обувных предприятий применяют переход к аутсорсингу, благодаря чему большее время можно уделять повышению конкурентоспособности.

Таким образом, можно сделать вывод, что обувная сфера в России сейчас находится в стадии активного роста и развития. Все больший объем обуви производится и благодаря импортозамещению, курс на который взяло Правительство РФ, еще большее количество предприятий будет появляться. Однако, вслед за увеличением предложения в данной сфере, будет повышаться и конкуренция. Именно поэтому обувным предприятиям необходимо принимать все возможные меры для повышения своей конкурентоспособности [76].

2.3 Общая характеристика ООО «Троника»

Общество с ограниченной ответственностью «Троника» создано в 2009 г. в

г. Челябинск. Основная сфера деятельности – торговля одеждой, включая обувь. В ноябре 2014 г. ООО «Троника» открыло в ТРК «Куба» обособленное подразделение – магазин «Кукморские валенки», который входит в одноименную сеть по всей России. В Челябинске магазин открыт по схеме франчайзинга.

В общем смысле, франчайзинг – вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения. Это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.

«Кукморские валенки» имеет богатую историю. Впервые товары из шерсти и войлока они начали производить и продавать в конце 19 в. В настоящее время бренд после полной смены имиджа наращивает обороты присутствия на рынке в России и активно занимается продвижением в регионы, используя систему франчайзинга.

В челябинском магазине представлены разнообразные изделия из шерсти и войлока.

Таблица 2.3 – Ассортимент магазина «Кукморские валенки».

Наименование категории товара	Количество позиций ассортимента
Обувь валяная, в т.ч.:	
Специальная	4
Мужская	10
Женская	15
Детская	20
Обувь войлочная, в т.ч.:	
Чуни	3
Чулки	5
Угги	8
Сапоги	3
Валешки	2

Ботинки	3
Пинетки	2
Тапочки	9

Окончание таблицы 2.3

Наименование категории товара	Количество позиций ассортимента
Изделия из войлока, в т.ч.	
Сувениры	7
Банные комплекты	5
Другие изделия	9
Стеганные изделия	11

Целью создания ООО «Троника» является более полное насыщение рынка товарами народного потребления (в особенности, обувью) и услугами для удовлетворения потребностей организаций и физических лиц, а также создания дополнительных рабочих мест и получения дополнительной прибыли.

Предметом деятельности предприятия является:

- 1) организация и проведение розничной торговли товарами народного потребления;
- 2) осуществление оптовых закупок товаров народного потребления у отечественных производителей;
- 3) коммерческая деятельность по продвижению товаров на рынок г. Челябинска;
- 4) торгово-посредническая и рекламная деятельность;
- 5) осуществление комплекса мер по хранению и контролю качества реализуемых товаров.

Для обеспечения широкого ассортимента и лучших цен, «Кукморские валенки» сотрудничают с несколькими поставщиками войлочных и шерстяных товаров, такими как «Кукморский валяльно-войлочный комбинат», «ТД Имидж», «Челябинская трикотажная фабрика», ООО Текстильная компания «Багира».

В настоящее время в «Кукморские валенки» работают 5 человек:

1. Директор магазина.
2. Продавец (2 человека).
3. Администратор.
4. Бухгалтер.

Исполнительным органом выступает директор магазина. Директор без доверенности от имени предприятия имеет право представлять его интересы, заключать договоры, выдавать доверенности, утверждать штатное расписание, издавать приказы и указания.

Бухгалтер является лицом, ответственным за ведением бухгалтерской документации, учета и отчетности. В обязанности бухгалтера входит: ведение бухгалтерского учета, составление отчетов, участие в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия с целью выявления внутрифирменных резервов, предоставления необходимой информации руководству для принятия управленческих решений.

За организацию розничной торговли отвечают непосредственно директор магазина и продавцы.

Сегодня изделия из войлока и шерсти снова становятся все более популярными, поэтому возникает все больше соответствующих магазинов. Основными конкурентами «Кукморские валенки» можно назвать:

1. «ЭкоМода».
2. «Valenkin».
3. «Морозко».
4. «Войлок».

Существует разветвленная система скидок, накопительные карты.

Постоянно проходят различные маркетинговые акции для покупателей. Для того чтобы привлечь покупателей и сделать магазин более узнаваемым, проводят работу по публикации рекламных объявлений в печатных изданиях и на телевидении местного уровня (спонсорство телепередач и рекламные ролики).

На торговых объектах введен стандарт качества обслуживания покупателей. Проводятся скрытые проверки персонала на соответствие требованиям стандарта.

В таком бизнесе, как продажа изделий из войлока и шерсти очень большое значение придается сезонности. Очевидно, что изделия такого плана наибольшей популярностью пользуются в осенне-зимний период.

Поэтому для того, чтобы оптимизировать процесс продаж, директор магазина разрабатывает маркетинговые акции на весенне-летний период, когда спрос на такие товары заметно падает. Например, в магазине устраивается распродажа, или акция «1+1». Все это положительным образом влияет на прибыль.

Предлагая покупателям высококласный сервис, торговец имеет возможность увеличить число повторных покупок и создать устойчивое конкурентное преимущество. Однако поддерживать сервис на высоком уровне весьма непросто.

Покупатели сравнивают то, что увидели в магазине с тем, ожидали. Поэтому, чтобы повысить уровень обслуживания, необходимо знать ожидания покупателей, установить стандарты, обеспечивающие желаемый уровень услуг, и организовать поддержку работников магазина [3].

В то же время покупатели должны получать реалистичные, соответствующие действительности сообщения о качестве обслуживания в магазине.

С этой целью Госстандартом РФ разработаны правила сертификации услуг предприятий розничной торговли, устанавливающие требования к торговым работникам, условиям работы магазинов, составу и структуре ассортимента и т. д.

Магазин «Кукморские валенки» относится к розничному предприятию с продажей товаров через прилавки, что, в первую очередь определяется планировкой торгового зала.

Пришедший в магазин покупатель встречает приветливое отношение со

стороны торгового персонала. При этом благоприятное впечатление оставляют опрятный внешний вид работников магазина, порядок и чистота в торговом зале.

После выявления намерения покупателя продавец-консультант показывает соответствующие товары. При этом он обращает внимание на особенности отдельных товаров, предлагает взамен отсутствующих другие однородные товары.

В обязанности продавца входит и предложение покупателю сопутствующих товаров. Завершается продажа товаров расчетом с покупателями и выдачей им покупок.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Троника», работающее в магазине «Кукморские валенки» – это относительно новое предприятие, которое с данным магазином только начинает завоевывать рынок г. Челябинска.

Для того чтобы оценить работу ООО «Троника» с экономической точки зрения, проведем анализ ее финансово-экономических показателей.

Причем анализ будет проводиться с учетом 2015 и 2014 гг. для того, чтобы оценить динамику данных показателей.

Для оценки результативности финансовой деятельности используется система показателей, причем, с одной стороны, дается оценка показателей состояния финансов на предприятии, а с другой – успешности их применения [37].

Бухгалтерский баланс (форма 1) и Отчет о прибыли и убытках (форма 2), ежегодно предоставляемые каждой организацией дают полную картину положения дел на предприятии.

Бухгалтерский баланс и Отчет о прибыли и убытках (или отчет о финансовых результатах) наилучшим образом подходят для оценки деятельности организации.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Троника» в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные экономические показатели деятельности
ООО «Троника» за 2014-2015 гг.

Наименование показателя	Период, год		Отклонение (+/-) 2015 / 2014
	2014	2015	
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	1 571	2 181	+610
Себестоимость продукции, тыс. руб.	840	972	+132
Валовая прибыль, тыс. руб.	731	1 209	+478
Издержки обращения, тыс. руб.	98	125	+27
Прибыль от продаж, тыс. руб.	557	985	+428
Чистая прибыль, тыс. руб.	446	788	+342
Собственный капитал, тыс. руб.	173	185	+12
Заемный капитал, тыс. руб.	109	141	+32
Основной капитал, тыс. руб.	98	129	+31
Оборотный капитал, тыс. руб.	184	197	+13
Валюта баланса, тыс. руб.	282	326	+44
Численность рабочих, чел.	4	5	+1

Таким образом, после анализа основных экономических показателей можно сделать вывод, что по сравнению с 2014 г., в 2015 г. показатели только улучшаются, замечен стабильный рост всех показателей. Это говорит о положительной динамике в работе предприятия, что характеризует его с лучшей стороны.

Кроме анализа экономических показателей используется еще анализ структуры активов и пассивов баланса. Такой анализ дает возможность проследить динамику в анализируемом периоде.

Горизонтальный анализ— это сравнение каждой строки с предыдущим периодом в относительном и абсолютном виде с целью подведения итогов работы организации. Представим горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Троника» в таблицах 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ актива баланса ООО «Троника»

Наименование, тыс. руб.	Период, год		Изменения 2014/2015
	2014	2015	
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	9	10	+1
Основные средства	89	119	+30
Итого по разделу I	98	129	+31

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	90	95	+5
Денежные средства	94	102	+8
Итого по разделу II	184	197	+13
БАЛАНС ПО АКТИВУ	282	326	+44

Согласно представленному аналитическому балансу валюта баланса растет в течение всего исследуемого периода с 2014 г. по 2015 г.

Увеличение валюты баланса является положительным моментом, поскольку это позволяет наращивать объемы хозяйственной деятельности и активизировать деятельность предприятия в целом.

Таблица 2.6 – Горизонтальный анализ пассива баланса ООО «Троника»

Наименование, тыс. руб.	Период, год		Изменения 2014/2015
	2014	2015	
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	10	10	0

Окончание таблицы 2.6

Наименование, тыс. руб.	Период, год		Изменения 2014/2015
	2014	2015	
Резервный капитал	95	95	0
Нераспределенная прибыль	68	80	+12
Итого по разделу III	173	185	+12
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	71	92	+21
Доходы будущих периодов	38	49	+11
Итого по разделу V	109	141	+32
БАЛАНС ПО ПАССИВУ	282	326	+44

Согласно проведенному горизонтальному анализу пассива можно сделать вывод, что баланс пассива увеличился, самое большое увеличение произошло в краткосрочных обязательствах.

Также для проведения анализа работы ООО «Троника» можно использовать разнообразные коэффициенты. Чаще всего для оценки деятельности предприятия применяются следующие показатели:

1. Коэффициенты текущей ликвидности:

1) коэффициент быстрой ликвидности – используется для определения

способности предприятия оплачивать текущую задолженность.

Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{бл}} = \frac{\text{стр.1240} + 1250 + 1260}{\text{стр.1500} - 1530 - 1540}, \quad (1)$$

где с.1240 – финансовые вложения;

с.1250 – денежные средства и эквиваленты;

с.1260 – прочие оборотные активы;

с.1500 – итог раздела краткосрочные обязательства;

с.1530 – доходы будущих периодов;

с.1540 – оценочные обязательства.

Нормативное значение: $0,8 \leq K_{\text{бл}} \leq 1,5$.

Рассчитаем данный коэффициент для ООО «Троника»:

$$2014 \text{ год: } K_{\text{бл1}} = \frac{94}{109-38} = 1,3.$$

$$2015 \text{ год: } K_{\text{бл2}} = \frac{102}{141-49} = 1,1.$$

2) коэффициент текущей ликвидности – показывает способность предприятия расплачиваться по счетам в кратчайший срок. Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{стр.1200}}{\text{стр.1500} - 1530},$$

(2)

где с.1200 – итог раздела оборотные активы.

Нормативное значение: $1 \leq K_{\text{тл}} \leq 2$

$$2014 \text{ год: } K_{\text{тл1}} = \frac{184}{109-38} = 2,6.$$

$$2015 \text{ год: } K_{\text{тл2}} = \frac{197}{141-49} = 2,1.$$

2. Коэффициенты финансовой устойчивости:

1) коэффициент финансовой независимости – показывает степень финансовой самостоятельности, т.е. какая часть активов сформирована за счет

заемных средств. Чем ниже значение коэффициента, тем больше займов, выше риск неплатежеспособности. Рассчитывается по формуле:

$$K_a = \frac{\text{стр.1300} + 1530}{\text{стр.1700}}, \quad (3)$$

где с.1300 – итог раздела капитал и резервы;

с.1700 – баланс пассив.

Нормативное значение: $0,5 \leq K_a \leq 0,8$

$$\text{2014 год: } K_{a1} = \frac{173+38}{282} = 0,7$$

$$\text{2015 год: } K_{a2} = \frac{185+49}{326} = 0,7$$

2) соотношение собственных и заемных средств (коэффициент левериджа).

Показывает, сколько единиц заемных финансовых ресурсов приходится на единицу источников собственных средств. Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{сзсс}} = \frac{\text{стр.1500} - 1530 + 1400}{\text{стр.1300} + 1530}, \quad (4)$$

где с.1400 – итог раздела долгосрочные обязательства.

Нормативное значение: $K_{\text{сзсс}} \leq 1$

$$\text{2014 год: } K_{\text{сзсс1}} = \frac{109-38}{173+38} = 0,3.$$

$$\text{2015 год: } K_{\text{сзсс2}} = \frac{141-49}{185+49} = 0,4.$$

3) Коэффициент постоянного актива – показывает долю собственных средств, вложенных во внеоборотные активы. Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{па}} = \frac{\text{стр.1100}}{\text{стр.1300}}, \quad (5)$$

где с.1100 – итог раздела внеоборотные активы

Нормативное значение: $K_{\text{па}} \leq 0,5$ [40]

$$2014 \text{ год: } K_{\text{пa1}} = \frac{9}{173} = 0,05.$$

$$2015 \text{ год: } K_{\text{пa2}} = \frac{10}{185} = 0,05.$$

3. Коэффициенты рентабельности.

1) общая рентабельность продукции (услуг) – характеризует величину прибыли, приносимую каждым рублем, полученным от продажи продукции, показывает отношение чистой прибыли к общему объему продаж. Рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{стр.2400}}{\text{стр.2110}}, \quad (6)$$

где с.2400 – чистая прибыль;

с.2110 – выручка от реализации

$$2014 \text{ год: } R_{\text{пр1}} = \frac{446}{1571} = 0,28$$

$$2015 \text{ год: } R_{\text{пр2}} = \frac{788}{2181} = 0,36$$

2) рентабельность основной деятельности – показывает доходность от основной деятельности, т.е. сколько рублей нужно затратить на производство, и сбыт продукции, чтобы получить 1 руб. прибыли. Рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{од}} = \frac{\text{стр.2200}}{\text{стр.2120} + \text{стр.2210} + \text{стр.2220}}, \quad (7)$$

где с.2200 – прибыль (убыток) от продаж;

с.2120 – себестоимость продаж;

с.2210 – коммерческие расходы;

с.2220 – управленческие расходы [42].

$$2014 \text{ год: } R_{\text{од1}} = \frac{557}{840 + 98 + 76} = 0,55.$$

$$2015 \text{ год: } R_{\text{од2}} = \frac{985}{927 + 125 + 99} = 0,82.$$

3) рентабельность собственного капитала – отражает эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия, показывает

отношение прибыли к собственному капиталу. Рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{собст. кап.}} = \frac{\text{стр.2400}}{\text{стр.1300} + 1530}, \quad (8)$$

$$2014 \text{ год: } R_{\text{соб. кап. 1}} = \frac{446}{173 + 38} = 2,11$$

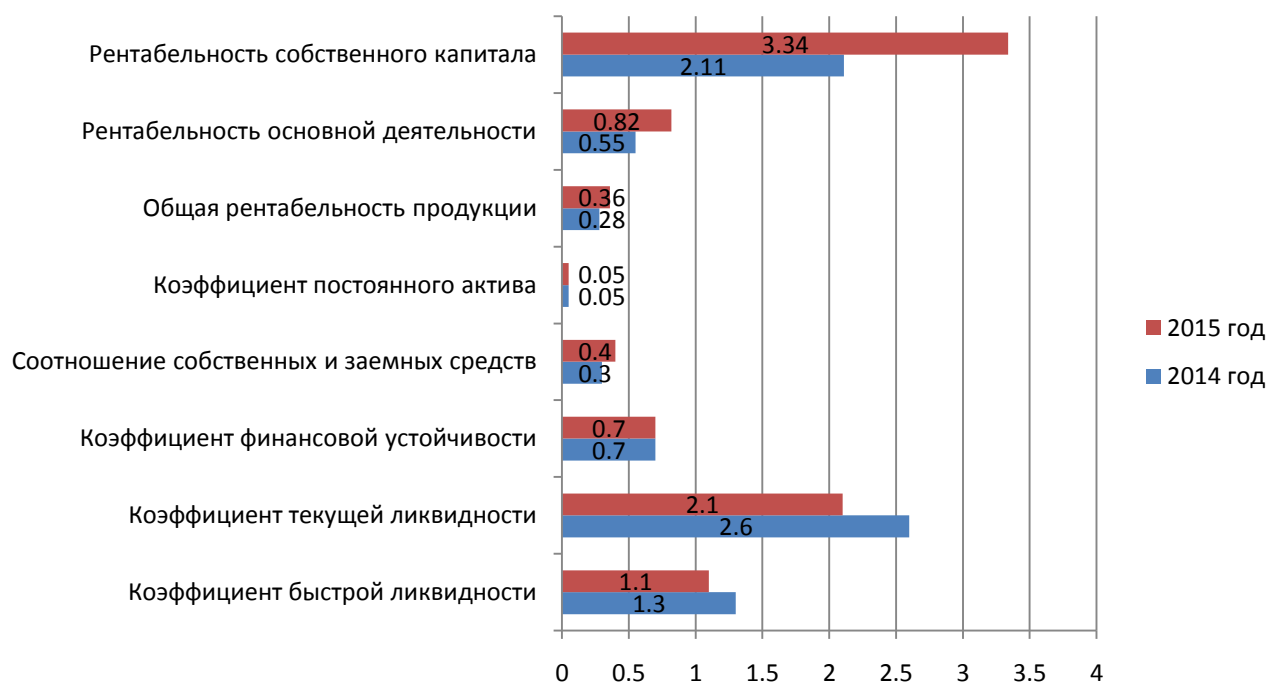
$$2015 \text{ год: } R_{\text{соб. кап. 2}} = \frac{788}{185 + 49} = 3,34$$

Для более наглядного представления о динамике финансово-хозяйственной деятельности составим таблицу.

Таблица 2.7 – Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности

Наименование показателя	Значение в 2014 году	Значение в 2015 году
Коэффициент быстрой ликвидности	1,30	1,10
Коэффициент текущей ликвидности	2,60	2,10
Коэффициент финансовой устойчивости	0,70	0,70
Соотношение собственных и заемных средств	0,30	0,40
Коэффициент постоянного актива	0,05	0,05
Общая рентабельность продукции	0,28	0,36
Рентабельность основной деятельности	0,55	0,82
Рентабельность собственного капитала	2,11	3,34

Как видно из данных таблицы, значения почти всех показателей находятся в пределах нормы. Кроме того, показатели улучшились по отношению к



значениям прошлого года, однако незначительно. Все это говорит о том, что ООО «Троника» вполне успешно функционирует и не имеет проблем с финансовой точки зрения.

Представим полученные данные в графическом виде на рисунке 2.10

Рисунок 2.10 – Динамика основных коэффициентов работы ООО «Троника»

После проведенного анализа работы ООО «Троника», представленного в Челябинске магазином «Кукморские валенки» можно сделать вывод, что это вполне успешное предприятие, которое наращивает темпы развития. Главная цель ООО «Троника» – завоевание все большей доли рынка изделий из шерсти и войлока. Данный рынок является перспективным для развития, потребность в таких изделиях возрастает, поэтому ООО «Троника» необходимо разработать план мероприятий, которые бы позволили обойти конкурентов, занять более большую долю рынка и тем самым повысить свою конкурентоспособность.

3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ТРОНИКА»

3.1 Анализ конкурентов ООО «Троника»

Для адекватного и полного оценивания работы ООО «Троника», а именно магазина «Кукморские валенки», необходимо провести анализ конкурентоспособности организации.

В первой главе дипломной работы были представлены разные методы проведения оценки конкурентоспособности.

В качестве метода оценки конкурентоспособности магазина «Кукморские валенки» был выбран метод 4Р.

Базой для проведения анализа конкурентоспособности является анализ, проведенный исследовательским агентством «Социум» для магазина «Кукморские валенки» в г. Челябинск. Был заполнен лист оценки конкурентоспособности, при этом были выставлены оценки по каждому из выделенных факторов по 5-бальной шкале (причем «1» – минимальное значение, «5» – максимальное значение). Метод «4Р» представляет собой сравнительный анализ искомого предприятия и предприятий-конкурентов по четырем факторам: продукт, цена, каналы сбыта, продвижение на рынке.

Сравнительная оценка конкурентоспособности ООО «Троника» и конкурентов по факторам 4Р представлена в таблицах 3.1-3.5.

Таблица 3.1 – Оценка конкурентоспособности по фактору 1Р (product, продукт)

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
Ассортимент	4	4	5	4	5
Сопутствующие товары	5	4	4	3	3
Качество обслуживания	4	5	5	4	4
Бутиковая зона	5	5	5	3	3
Итого баллов	18	18	19	14	15

Как показывают данные сравнительной оценки конкурентоспособности по фактору «1Р» (продукт), нельзя сказать, что магазин «Кукморские валенки» имеет явное преимущество перед конкурентами по всем характеристикам. «Кукморские валенки» уступают конкурентам по такому показателю, как бутиковая зона. Это связано, прежде всего, с тем, что магазин только начинает разворачивать свою работу в ТРК «Куба», полным ходом идет обустройство магазина, оформление витрин, украшение декором.

Кроме того, мало баллов присуждено по показателю «качество обслуживания». Это обуславливается тем, что в магазине нет определенной программы обучения сотрудников, которые непосредственно работают с покупателями.

Таблица 3.2 – Оценка конкурентоспособности по фактору 2Р (price, цена)

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
Уровень цен	5	4	5	4	3
Скидки, акции	5	5	5	4	5
Условия и порядок расчетов	4	4	5	4	4
Оплата банковскими картами	4	5	5	5	4
Итого баллов	18	18	20	17	16

Можно сделать вывод, что и по фактору 2Р магазин «Кукморские валенки» не является лидером. Это связано с тем, что в магазине пока отсутствует возможность оплаты банковскими картами. Кроме того, в ходе анализа работы с помощью использования «тайных покупателей» снова выявлены недочеты в работе персонала, у продавцов были проблемы с проведением расчетов с покупателями.

Таблица 3.3 – Оценка конкурентоспособности по фактору 3Р (place, местоположение, каналы сбыта)

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
Виды распределения товаров	4	5	5	4	4
Район сбыта	5	5	5	5	4
Число покупателей	4	5	5	4	4

Окончание таблицы 3.3

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
Степень охвата рынка	4	5	5	4	4
Итого баллов	17	20	20	17	16

Можно сделать вывод, что по фактору 3Р магазин «Кукоморские валенки» уступает почти по всем параметрам оценивания. Причиной можно снова назвать тот факт, что магазин только начинает активно работать на рынке г. Челябинска, не хватает каналов распределения товаров, нет большой степени охвата рынка, а, следовательно, и покупателей.

Таблица 3.4 – Оценка конкурентоспособности по фактору 4P (promotion, продвижение на рынке)

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
Имидж	4	5	5	5	4
Реклама	4	5	5	5	4
Стимулирование продаж	4	4	5	5	4
Торговый персонал	4	5	5	4	4
Итого баллов	16	19	20	19	16

По итогам таблицы можно сделать вывод, что продвижение на рынке – достаточно «слабое» место для магазина. Не уделяется должного внимания рекламе магазина.

Таблица 3.5 – Общая сумма баллов сравнительной оценки конкурентоспособности

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
1P (product)	18	18	19	14	15
2P (price)	18	18	20	17	16
3P (place)	17	20	20	17	16
4P (promotion)	16	19	25	19	16
Итого баллов	69	75	79	67	63

Как видно из итогов таблицы, «Кукморские валенки» находятся на третьем месте по количеству баллов после сравнительной оценки конкурентоспособности организаций.

Интерпретация полученных данных отражена в многоугольнике конкурентоспособности, в котором графически представлено расхождение позиции ООО «Троника» по отношению к его основным конкурентам.

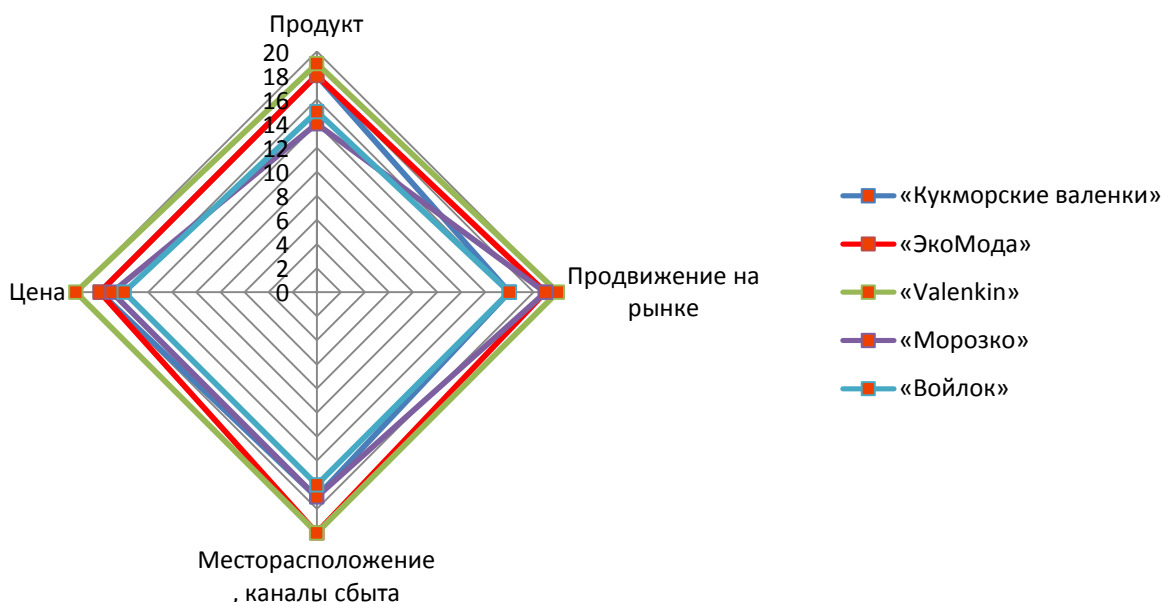


Рисунок 3.1 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Троника» по итогам анализа

Таким образом, был проведен анализ конкурентоспособности ООО «Троника». Можно сделать вывод, что по итогам анализа магазин «Кукморские валенки» находится на третьем месте среди магазинов-конкурентов. Необходимо разработать программу мероприятий, которые позволят повысить конкурентоспособность магазина и улучшить его положение на рынке.

3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности

Для того чтобы разработать правильную программу мероприятий, способствующих улучшению конкурентоспособности, необходимо выделить наиболее слабые стороны работы магазина «Кукморские валенки». Сделать это можно исходя из итогов проведенного выше сравнительного анализа конкурентоспособности.

По итогам сравнительного анализа видно, что магазин уступает конкурентам по следующим позициям:

1. Продукт (ассортимент, качество обслуживания).
2. Цена (условия и порядок расчетов, оплата банковскими картами).
3. Местоположение, каналы сбыта (число покупателей, степень охвата рынка).
4. Продвижение на рынке (имидж, реклама, стимулирование продаж, торговый персонал).

Значит, для совершенствования конкурентоспособности магазина «Кукморские валенки» необходимо комплексно охватить указанные выше проблемы.

Однако необходимо трезво оценивать свои возможности и правильно расставлять приоритеты для составления плана мероприятий, определить, какие проблемы стоят на первом месте, и заняться решением именно их.

В таблице 3.6 представлены мероприятия, направленные на устранение выявленных проблем.

Таблица 3.6 – Программа мероприятий для ООО «Троника»

Выявленная проблема	Предложение для устранения
Ассортимент товаров	Анализ товарной номенклатуры
Качество обслуживания	Проведение семинаров и обучающих программ для сотрудников
Число покупателей ниже, чем у конкурентов	Продвижение магазина, совершенствование рекламной работы
Степень охвата рынка	Проблема будет решена после увеличения числа покупателей
Имидж	Разработка имиджа магазина для большей узнаваемости
Плохая реклама	Разработка комплексной рекламной кампании

Окончание таблицы 3.6

Выявленная проблема	Предложение для устранения
Стимулирование продаж	Разработка комплексной рекламной кампании
Несовершенства в работе торгового персонала	Проведение семинаров и обучающих программ для сотрудников

1. Первой выявленной проблемой является проблема с товаром – недостаточно широкая номенклатура основных товаров. Со времени открытия магазина не проводился анализ товарной номенклатуры, хотя это очень важный момент в работе каждого магазина розничной торговли.

Рациональное построение ассортимента товаров в магазине, которое предусматривает комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента потребительского рынка – одна из основ, на которых строится работа розничного магазина. Необходимо постоянно анализировать то, какие товары пользуются большим спросом у покупателей, какие меньше и, опираясь на это, строить закупочную работу организации.

Выше уже был представлен ассортимент магазина «Кукморские валенки», а теперь необходимо проанализировать, какая категория товаров приносит больше прибыли, а какая меньше.

Таблица 3.7 – Ассортиментный перечень товаров «Кукморские валенки»

Наименование категории товара	Количество позиций ассортимента в магазине «Кукморские валени»	Количество позиций ассортимента у поставщиков	Удельный вес в прибыли, всего
Обувь валяная	49	159	57%
Обувь войлочная	35	113	21%
Изделия из войлока	21	21	15%
Стеганные изделия	11	21	7%

По данным таблицы 3.7 рассчитаем коэффициент полноты и коэффициент стабильности.

Полнота ассортимента – это соответствие фактического наличия видов

товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу.

Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты ассортимента. Коэффициент полноты ($K_{п}$) – отношение действительного показателя к базовому. Чем выше полнота ассортимента, тем лучше удовлетворяются потребности покупателя.

Коэффициент полноты определяют по формуле:

$$K_{п} = \frac{B_{ф}}{B_{н}}, \quad (9)$$

где $B_{ф}$ – фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.;

$B_{н}$ – количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр., ед.;

1. Коэффициент полноты для группы товаров «обувь валяная»:

$$K_{п1} = \frac{49}{159} = 0,31$$

2. Коэффициент полноты для группы товаров «обувь войлочная»:

$$K_{п2} = \frac{35}{113} = 0,31$$

3. Коэффициент полноты для группы товаров «изделия из войлока»:

$$K_{п3} = \frac{21}{21} = 1$$

5. Коэффициент полноты для группы товаров «стеганные изделия»:

$$K_{п4} = \frac{11}{11} = 1.$$

Устойчивость(стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Определяется по формуле:

$$K_y = \left(1 - \frac{Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n}{n \times a}\right) \times 100, \quad (10)$$

где $Q_1, Q_2, \dots, Q_n$ – количество разновидностей товаров отсутствующих в продаже в момент проверок;

а – количество разновидностей товаров, предусмотренных разработанным ассортиментным перечнем;

п – количество проверок.

Оптимальное значение коэффициента устойчивости ассортимента товаров в торговой организации на протяжении квартала должно быть не ниже 0,9 [54].

Расчет показателей устойчивости товарного ассортимента магазина «Кукморские валенки»:

1. Ассортиментная группа «обувь валяная»:

$$K_{y1} = \left(1 - \frac{49}{159}\right) \times 100 = 62 \%$$

2. Ассортиментная группа «обувь войлочная»:

$$K_{y2} = \left(1 - \frac{35}{113}\right) \times 100 = 62 \%$$

3. Ассортиментная группа «изделия из войлока»:

$$K_{y3} = \left(1 - \frac{21}{21}\right) \times 100 = 100 \%$$

4. Ассортиментная группа «стеганые изделия»:

$$K_{y3} = \left(1 - \frac{21}{21}\right) \times 100 = 100 \%$$

Таким образом, видно, что по группам «обувь валяная» и «обувь войлочная» коэффициенты несколько меньше, чем по остальным группам. Значит, необходимо пересмотреть ассортимент именно этих групп, тем более, что данные группы являются «лицом» магазина.

Следовательно, необходимо организовать дополнительные поставки товаров именно из этих категорий, тем более, что они имеют наибольший удельный вес в прибыли магазина. Таким образом, с помощью расширения групп товаров «обувь валяная» и «обувь войлочная» решится проблема с ассортиментом, выявленная в процессе анализа по методу 4Р.

2. Следующая выявленная проблема – это качество обслуживания и работа торгового персонала. С одной стороны, эту проблему достаточно легко решить, необходимо отправить сотрудников на обучение технике продаж, которое проводят на соответствующих семинарах. Однако, с другой стороны, не всегда такая мера помогает, поскольку среди торгового

персонала достаточно распространена текучесть персонала. И с экономической точки зрения нецелесообразно проводить комплексное обучение технике продаж в случае, если сотрудник не планирует долго работать в магазине.

Для магазина «Кукморские валенки» средний уровень текучести торгового персонала (продавцов) составляет 15%, при норме для данной сферы 20-30%. Значит, уровень текучести нормальный, следовательно, у сотрудников нет активного недовольства работой, заработная плата и условия труда соответствуют ожиданиям.

Поэтому в данном случае необходимо комплексно решить проблему с обучением, т.е. обучить правильной работе не только торговый персонал, но и администратора. И в случае, если кто-либо из сотрудников захочет уволиться, одним из требований при увольнении будет необходимость раскрыть основы полученных знаний новому сотруднику. Представим затраты на обучение персонала в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Затраты на обучение персонала

Наименование семинара	Стоимость, руб./семинар для одного сотрудника
«Эффективные продажи в розничной сфере»	7 900
«Управление магазином розничной торговли»	5 000
Итого	12 900

3. Последняя проблема, которая была выявлена сразу в нескольких факторах метода 4Р, заключается в отсутствии комплексной маркетинговой программы продвижения рынка и отсутствия узнаваемого имиджа магазина.

Относительно маркетинговой программы в магазине «Кукморские валенки» следующее положение: существует система скидок, и проводятся различные рекламные акции. Однако, проведенный анализ выявил, что этих мероприятий недостаточно.

Для того чтобы выявить, какой вид рекламы магазина является более заметным для покупателей, проводятся опросы среди покупателей, пришедших в

магазин. Подобный опрос проводился магазином «Кукморские валенки» в г. Екатеринбург, его результаты представлены на рисунке 3.2.

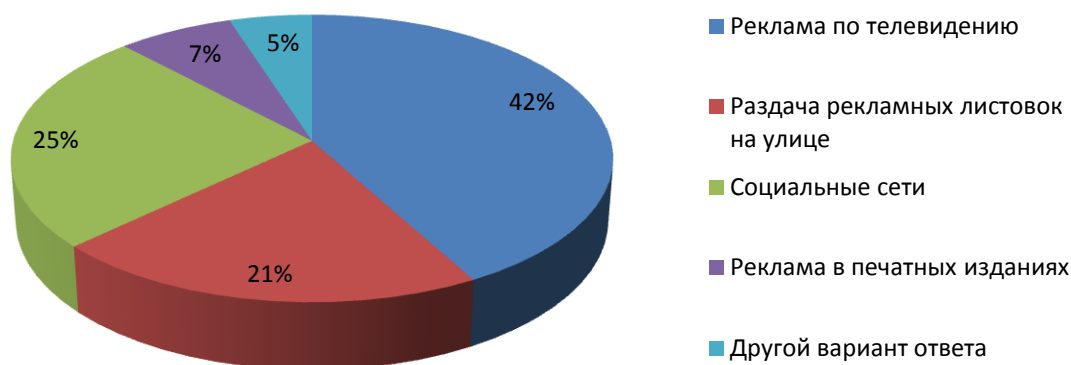


Рисунок 3.2 – Итоги проведения опроса покупателей «Откуда вы узнали о магазине»

Таким образом, по результатам проведенного анализа видно, что подавляющее число покупателей узнали о магазине из рекламы на телевидении (42%). Также достаточно большое количество покупателей узнали о магазине из социальных сетей (25%) и благодаря раздаче флаеров на улице (21%). Следовательно, необходимо заниматься рекламой именно с помощью таких средств.

Реклама на телевидении является достаточно дорогостоящей статьей затрат, поэтому необходимо тщательно проанализировать предложения от различных каналов, чтобы выбрать самое привлекательное.

Таблица 3.8 – Сравнение предложений по рекламе на ТВ

Показатель	Наименование телеканала		
	СТС	31 канал	ОТВ
Стоимость 1 секунды ролика, руб.	350	300	220
Количество повторов в день	3	3	3
Схема работы в	Включение местных	Полновещающий	Полновещающий

Челябинске	рекламных роликов в сетку вещания, вечерние включения в эфир с программами	канал Челябинской области	канал Челябинской области
------------	--	---------------------------	---------------------------

Окончание таблицы 3.8

Показатель	Наименование телеканала		
	СТС	31 канал	ОТВ
Доля аудитории, от общего количества каналов Челябинска	5%	1,6%	2%
Аудитория канала по возрасту	6-54 лет	25-54 лет	34-56 лет

Из таблицы видно, что наиболее привлекательным для размещения рекламы является телеканал «СТС», поскольку у него самая большая доля аудитории телезрителей и его вещание охватывает максимальную аудиторию телезрителей по возрасту.

Для рекламы на телеканале «СТС» предлагается рекламный ролик длительностью 15 секунд. Специалисты по рекламе утверждают, что такая длительность является оптимальной для восприятия – потенциальный потребитель не устанет от слишком длинной рекламы и запомнит информацию, о которой шла речь в рекламном ролике.

Минимальное время для показа ролика на телевидении составляет 2 недели, за это время максимальное количество телезрителей посмотрят его и запомнят.

Для того чтобы завести группу магазина «Кукморские валенки» в социальных сетях предлагается задействовать помощь сотрудников магазина, т. е. добавить это в обязанности администратора магазина, естественно, за дополнительную плату.

Представим затраты на рекламу в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Затраты на рекламу магазина «Кукморские валенки»

Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.
Создание 15-ти секундного рекламного ролика	4 500
Реклама на телеканале СТС	73 500
Реклама в социальных сетях	1 000
Разработка и печать рекламных листовок, 2 тыс. штук	5 000

Раздача рекламных листовок на улице, 2 часа, 3 дня в неделю, 3 недели	14 400
Итого	98 400

Таким образом, проведение разовой комплексной рекламной кампании будет самой затратной частью предполагаемых мероприятий. Однако, ООО «Троники» необходимо понести эти затраты хотя бы один раз, ведь вместе с этим решатся сразу несколько проблем из списка выявленных. В первую очередь будут решены непосредственно проблемы с рекламой и стимулированием продаж. А вслед за этим и увеличится число покупателей, а, значит и повысится степень охвата рынка.

Следующей выявленной проблемой является отсутствие узнаваемого имиджа магазина. Корпоративный, или организационный имидж – это образ организации в представлении потребителей. Позитивный и правильно выстроенный имидж повышает конкурентоспособность организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он облегчает доступ организации к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение операций.

Процесс управления корпоративным имиджем начинается задолго до разработки визуальных атрибутов организации (логотипа, фирменных бланков, интерьера, внешнего вида и манер сотрудников). Он начинается с формулировки видения, а затем миссии как социально-значимого статуса компании. Затем определяется корпоративная индивидуальность, или «личность» организации.

Таким образом, необходимо разработать видение работы компании. Для магазина «Кукморские валенки» предлагается следующее видение своей работы: «Мы продаем качественную валяную и войлочную обувь для населения г. Челябинска по самым приятным ценам». Исходя из видения деятельности магазина «Кукморские валенки» можно сформулировать миссию магазина: «Завоевать рынок обувных предприятий, специализирующихся на валяной обуви благодаря предоставлению качественного уровня сервиса и максимальному

удовлетворению запросов потребителей в обуви отличного качества по доступным ценам».

После того, как сформулированы видение и миссия магазина, можно перейти к созданию корпоративного стиля, который будет узнаваем для покупателей.

У магазина «Кукморские валенки» уже есть фирменный логотип, который представлен на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Фирменный логотип магазина

Опираясь на логотип «Кукморские валенки», необходимо выбрать фирменный цвет. Фирменный цвет может использоваться для оформления дизайна магазина, буклетов и формы сотрудников.

Поскольку дизайн магазина создавался в нейтральной цветовой гамме при открытии магазина, а буклеты оформлены с использованием фирменного логотипа, необходимо выбрать цвет для фирменной одежды сотрудников.

По исследованиям психологов, каждый цвет несет в себе определенный подтекст, настраивает человека на определенное настроение. Как видно из логотипа, выбор должен стоять между голубым и коричневым цветом.

Голубой цвет формирует впечатление серьезности, вдумчивости и надежности. Одежда голубого цвета символизирует доверие и лояльность.

Коричневый цвет располагает к себе, ассоциативно он теплый и мягкий. Данный цвет помогает в торговых и финансовых делах.

Главная задача работников магазина – вступить в диалог с покупателем, максимально помочь ему в выборе, постараться убедить совершить покупку. Таким образом, он больше подходит для фирменной одежды.

Для фирменного стиля сотрудников магазина (а это девушки) предлагается следующий внешний вид: черная юбка и фирменная блузка с эмблемой магазина. В случае необходимости фирменной одежды, затраты на ее производство несет работодатель. Таким образом, затраты на фирменную одежду исходя из количества сотрудников, непосредственно работающих с покупателями составят:

Таблица 3.10 – Затраты на фирменную одежду

Статья затрат	Сумма, руб./1 шт.	Стоимость, руб./всего
Фирменная блузка	3 000	9 000

Как правило, в случае фирменной одежды, работодатель оплачивает только изготовление, а все остальные вопросы берет на себя сотрудник (поддержание должного внешнего вида, оплата новой фирменной одежды в случае утраты ею своего хорошего внешнего вида и т. д).

Таким образом, на основании анализов метода 4Р была разработана программа, которая будет способствовать повышению конкурентоспособности магазина «Кукморские валенки». Представим затраты на реализацию программы в таблице 3.11.

Таблица 3.10 – Реализация программы повышения конкурентоспособности для ООО «Троника»

Выявленная проблема	Мероприятие	Стоимость, руб.
Ассортимент товаров	Обновление ассортиментного ряда товаров группы «обувь валяная» и «обувь из войлока»	Организация новых поставок обуви по существующим договорам - бесплатно
Качество обслуживания	Посещение продавцами и администратором обучающих семинаров	12 900
Число покупателей ниже, чем у конкурентов	Разработка комплексной рекламной кампании, продвижение и повышение узнаваемости магазина	101 400
Степень охвата рынка меньше, чем у конкурентов		
Плохая реклама		
Отсутствие узнаваемого		

имиджа магазина		
Стимулирование продаж на низком уровне		
Итого		114 300

Таким образом, стоимость предложенной программы мероприятий по повышению конкурентоспособности магазина «Кукморские валенки» составит 114 300 руб.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценим, как изменится конкурентоспособность магазина «Кукморские валенки» после проведения запланированных мероприятий. Оценка конкурентоспособности по всем факторам метода 4Р представлена в таблицах 3.12-3.16.

Таблица 3.12 – Оценка конкурентоспособности по фактору 1Р (product, продукт) после проведения мероприятий

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
Ассортимент	5	4	5	4	5
Сопутствующие товары	5	4	4	3	3
Качество обслуживания	5	5	5	4	4
Бутиковая зона	5	5	5	3	3
Итого баллов	20	18	19	14	15

Так видно из таблицы, по фактору «продукт» магазин «Кукморские валенки» благодаря проведению анализа ассортимента товаров и его оптимизации, а также благодаря повышению качества обслуживания – лидер среди остальных магазинов.

Таблица 3.13 –Оценка конкурентоспособности по фактору 2Р (price, цена) после проведения мероприятий

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
Уровень цен	5	4	5	4	3
Скидки, акции	5	5	5	4	5

Условия и порядок расчетов	4	4	5	4	4
Оплата банковскими картами	5	5	5	5	4
Итого баллов	19	18	20	17	16

Так видно из таблицы, по фактору «цена» магазин «Кукморские валенки» находится на втором месте. Для дальнейшего повышения конкурентоспособности рекомендуется оптимизировать именно этот блок.

Таблица 3.14 –Оценка конкурентоспособности по фактору 3Р (place, местоположение) после проведения мероприятий

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
Виды распределения товаров	4	5	5	4	4
Район сбыта	5	5	5	5	4
Число покупателей	5	5	5	4	4
Степень охвата рынка	5	5	5	4	4
Итого баллов	19	20	20	17	16

Так видно из таблицы, по фактору «местоположение» магазин «Кукморские валенки» благодаря составлению маркетинговой программы и увеличению количества покупателей теперь находится на третьем месте.

Таблица 3.15 –Оценка конкурентоспособности по фактору 4Р (promotion, продвижение) после проведения мероприятий

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
Имидж	5	5	5	5	4
Реклама	5	5	5	5	4
Стимулирование продаж	5	4	5	5	4
Торговый персонал	5	5	5	4	4
Итого баллов	20	19	20	19	16

Так видно из таблицы, по фактору «продвижение» магазин «Кукморские

валенки» находится в числе лидеров. Это произошло благодаря разработанной маркетинговой программе, повышению узнаваемости магазина и повышению качества обслуживания покупателей.

Таблица 3.16 –Общая сумма баллов оценки конкурентоспособности после проведения мероприятий

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
1P (product)	20	18	19	14	15
2P (price)	19	18	20	17	16

Окончание таблицы 3.16

Характеристика продукта	«Кукморские валенки»	«ЭкоМода»	«Valenkin»	«Морозко»	«Войлок»
3P (place)	19	20	20	17	16
4P (promotion)	20	19	20	19	16
Итого баллов	78	75	79	67	63

Как видно по итоговой таблице, количество баллов после проведения комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности у магазина «Кукморские валенки» существенно увеличилось, и магазин находится на втором месте, сразу за лидером «Valenkin».

Представим многоугольник конкурентоспособности магазинов после проведения комплекса мероприятий.

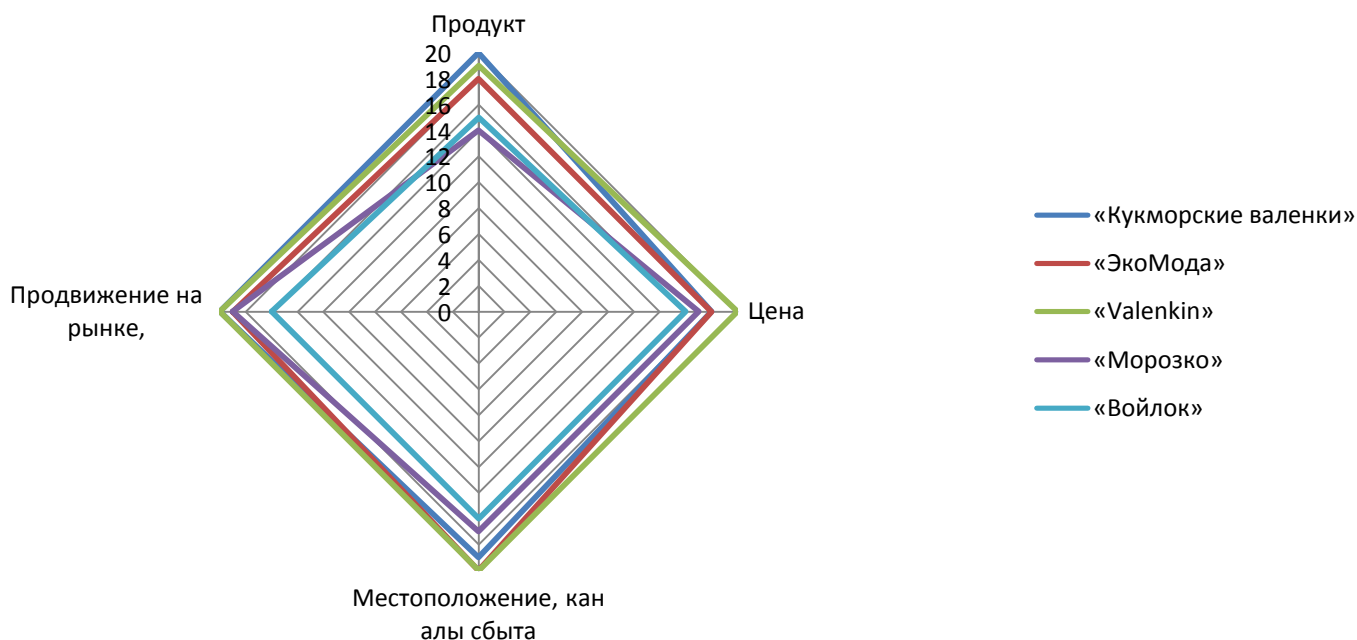


Рисунок 3.4 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Троника» после проведения мероприятий

Таким образом, конкурентоспособность ООО «Троника» существенно улучшится после предлагаемых мероприятий.

Немаловажным моментом является оценка предлагаемых мероприятий с экономической точки зрения, т. е. эффективность проекта.

Достаточно сложно точно определить, насколько увеличится количество покупателей после проведения мероприятий.

Как показывает опыт пересмотра и оптимизации ассортимента в магазинах «Кукморские валенки» в других городах, после появления новых моделей товаров прибыль повышается в среднем на 3-10%. Для наших расчетов предположим, что эффект от этого мероприятия будет составлять повышение прибыли на 3%.

То, как повлияет обучение персонала также сложно предугадать. Некоторые специалисты по продажам полагают, что в магазинах, персонал которых работает с полной отдачей, которые обладают навыками ведения продаж и навыком общения, прибыль больше на 2-10% именно благодаря хорошо работающему торговому персоналу.

Для наших расчетов предположим пессимистичный прогноз, что эффект от этого мероприятия будет составлять повышение прибыли на 2%.

Эффект от маркетинговых мероприятий и мероприятий по формированию имиджа тоже сложно предугадать. Исследования маркетологов подтверждают, что прибыль организаций, которые проводят комплексную рекламную кампанию, повышается в среднем на 10-25% [58, 64].

Для наших расчетов предположим, что эффект от этого мероприятия будет составлять повышение прибыли на 10%.

Таким образом, прогнозируемое увеличение прибыли составляет 15%.

Рассчитаем предполагаемые финансовые результаты, причем вместе с увеличением прибыли увеличатся и затраты.

Для того, чтобы иметь более полное представление о том, как

предлагаемые мероприятия повлияют на финансовую сторону работы магазина, представим предполагаемые финансовые результаты. Согласно маркетинговым исследованиям, посвященным поддержанию уровня продаж после проведения мероприятий по повышению конкурентоспособности и опыт магазинов «Кукморские валенки» в других городах можно предположить, что выручка от реализации будет увеличиваться на 7% каждый год. Вместе с выручкой будут увеличиваться и затраты. Представим данные в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Прогнозируемые финансовые результаты

Наименование показателя	Период, год				
	2014	2015	2016	2017	2018
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	1 571	2 181	2 617	2 800	2 996
Себестоимость продукции, тыс. руб.	840	972	1 166	1 248	1 335
Валовая прибыль, тыс. руб.	731	1 209	1 451	1 552	1 661
Издержки обращения, тыс. руб.	98	125	159	167	175
Прибыль от продаж, тыс. руб.	557	985	1 173	1 385	1 486
Чистая прибыль, тыс. руб.	446	788	938	1 108	1 189

Из таблицы видно, произошло увеличение чистой прибыли, что, несомненно, является положительным показателем.

Представим полученные итоги в графическом виде на рисунке 3.4.

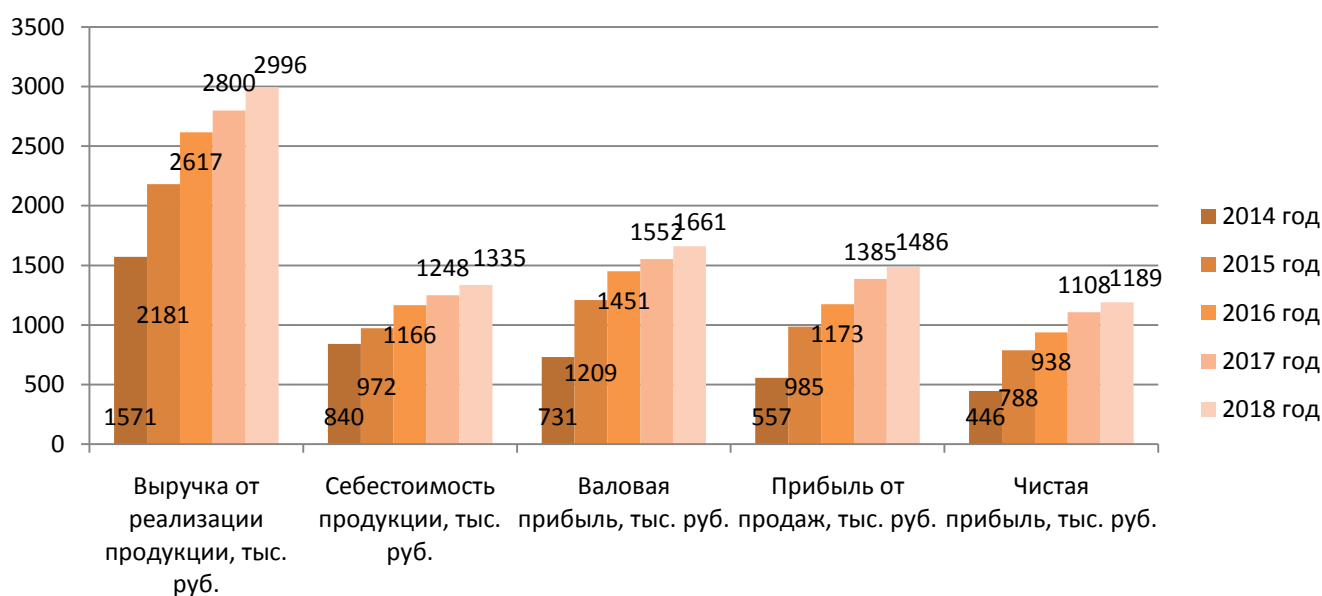


Рисунок 3.5 – Изменение финансовых результатов ООО «Троника» после проведения мероприятий

Как видно по итогам анализа динамики финансовых результатов, они значительно улучшились после проведения предлагаемых мероприятий.

Также необходимо более полно представить информацию об эффективности проекта. Для этого проведем расчет некоторых показателей:

1. Срок окупаемости – длительность периода от начального момента до момента окупаемости. Рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{ок}} = \frac{I}{CF}, \quad (11)$$

где I – инвестиции в проект, руб.;

CF – прибыль от реализации проекта.

Для мероприятий, предлагаемых магазину «Кукморские валенки»: $T_{\text{ок}} = 0,3$.

Значит, за 3 месяца предлагаемый проект окупит себя.

2. Общая экономическая эффективность, которая рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (13)$$

где P – результат (доход) проекта, руб.;

Z – затраты на проект (капитальные вложения и текущие затраты), руб.

Для магазина «Кукморские валенки» в 2016-2017 гг: $\mathcal{E}_1 = \frac{938\,000}{114\,300} = 8,2$.

Также представим динамику эффективности предлагаемых мероприятий. Ввиду постоянного увеличения цен, сумма затрат на обучение персонала и комплексную маркетинговую программу будет увеличиваться примерно на 10% в год (исходя из анализа стоимости рекламных и услуг по обучению персонала).

$$2017-2018 \text{ гг.: } \mathfrak{E}_2 = \frac{1\,108\,000}{125\,730} = 8,8.$$

$$2018-2019 \text{ гг.: } \mathfrak{E}_2 = \frac{1\,189\,000}{138\,303} = 8,5.$$

Можно сделать вывод, что предложенная программа мероприятий будет эффективна для магазина «Кукморские валенки». Кроме того, благодаря предлагаемым мероприятиям, конкурентоспособность магазина «Кукморские валенки» повысится, его привлекательность и узнаваемость также вырастут, а вслед за ними и прибыль ООО «Троника».

Таким образом, программа рекомендуется к внедрению в магазин «Кукморские валенки».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В сложившихся к настоящему моменту рыночных условиях торговля оказывает достаточно сильное влияние на развитие экономики и рыночных процессов, способствует удовлетворению спроса потребителей на товары и услуги, помогает в улучшении качества жизни населения. В организациях розничной торговли завершается процесс кругооборота средств, которые вложены в производство, происходит превращение товара в деньги, формируется экономическая база для возобновления производства товаров и создаются стартовые возможности для нового цикла производства. Поскольку торговля является источником поступления денежных средств, она тем самым формирует базу финансовой стабильности государства.

Однако вместе с этим действующий этап развития рыночных отношений в России можно охарактеризовать значительным ужесточением конкуренции между торговыми организациями. В рыночных условиях не представляется возможным добиться значительного успеха в бизнесе, если не заниматься постоянным развитием его эффективности, не систематизировать информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на этих

рынков непосредственных конкурентов и если не проводить оценку своего уровня конкурентоспособности.

Сейчас одним из наиболее важных факторов успеха функционирования торговой организации считается уровень ее конкурентоспособности. Эта проблема несет в себе универсальный и всемирный характер, она затрагивает почти все страны мира и всех, кто производит какие-либо товары. Активность на торговых рынках повышается с каждым годом, появляются все больше организаций, предлагающих товары покупателям, а вслед за этим появляется и конкуренция за рынок и покупателей. Вследствие этого проблема изучения и повышения конкурентоспособности торгового предприятия является актуальной в современных условиях.

Конкурентоспособность торгового предприятия достаточно многогранное понятие, как было доказано в данной работе. Она включает не только качественные и ценовые параметры товаров, но зависит от уровня менеджмента, существующей системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими деятельности.

Для любой организации, которая стремится к развитию и эффективной работе, крайне важно постоянно проводить анализ своей конкурентоспособности. Это помогает определить, какие слабые стороны есть в работе организации, помогает устранить их, и, как следствие, повысить свою эффективность и получить более высокий уровень прибыли.

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка комплекса мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности.

В первой главе данной дипломной работы рассматривались понятие и сущность конкурентоспособности организации, методы и направления анализа конкурентоспособности организации, а также анализировались основные пути повышения конкурентоспособности на предприятиях обувной отрасли.

Во второй главе проводился анализ мирового и российского рынка предприятий обувной отрасли, и рассматривался опыт в повышении

конкурентоспособности в обувной отрасли. Кроме того, был проведен анализ деятельности ООО «Троника», которое работает в г. Челябинске в виде магазина «Кукморские валенки».

В третьей главе был проведен анализ конкурентоспособности магазина «Кукморские валенки», разработана программа по повышению конкурентоспособности, были рассчитаны затраты на проведение данной программы и оценена эффективность предлагаемых мероприятий.

После оценки эффективности мероприятий был сделан вывод, что программа рекомендуется к внедрению как средство для повышения конкурентоспособности ООО «Троника».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Басовский, Л.Е. Экономика: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 375 с
2. Безусьяк, О.В. Влияние социально-культурных установок потребителей на формирование ассортимента обуви / О.В. Безусьяк, Н.В. Бекк, Л.А. Белова // Кожевенно-обувная промышленность. – 2014. – №4. – С.26.
3. Бондарь, О. Анализ розничной торговли: учебник / О. Бондарь. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 221 с.
4. Власова, А.Н. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности продукции / А.Н. Власова. – Киев: Омега, 2014. – 578 с.
5. Воронов, Н.Ф. Обзор мирового рынка обуви / Н.Ф. Воронов // Кожевенно-обувная промышленность. – 2014. – №1. – С. 14–15.
6. Герасименко, В.В. Рынок обуви в России / В.В. Герасименко // Обувной бизнес. – 2015. – № 14. – С.42–49 с.

7. Герасимов, Б.И. Основы коммерческой деятельности: учеб. пособие / Б.И. Герасимов, А.Л. Денисова, Н.В. Молоткова. – М.:ФОРУМ, 2014. – 272 с.
8. Говорова, Н. Конкурентоспособность как основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №4. – С.25–37.
9. Голубков, Е.П. Маркетинг для маркетологов. Предплановые маркетинговые исследования и стратегический анализ / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2013. – № 2. – С.29–37.
10. Данелян, А.Р. Маркетинговые аспекты развития обувной промышленности / А.Р. Данелян. – Ростов-на-Дону: Адвайта, 2013. – 124 с.
11. Деветаева, С.Н. Формирование обувного ассортимента / С.Н. Деветаева, И.И. Горбачев, В.В. Горбачева // Кожевенно-обувная промышленность. – 2015. – №5. – С. 28–30.
12. Дроздова, М.Н. Формирование конкурентоспособности организации / М.Н. Дроздова // Экономика. – 2015. – №9. – С. 39–43.
13. Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Экономика, 2013. – 125 с.
14. Дубиновский, А.Н. Стратегия развития обувных предприятий мира / А.Н. Дубиновский // Новости легкой промышленности. – 2016. – №2. – С.15–21.
15. Еленева, Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности предприятий / Ю.Я. Еленева. – М.: Янус-К, 2013. – 389 с.
16. Жуков, Ю.В. Почему же вырос импортобуви / Ю.В. Жуков // Новая газета. – 2016. – №2. – С.7–9.
17. Зверев, С.М. Реклама обувных предприятий / С.М. Зверев // Кожевенно-обувная промышленность. – 2015. – №5. – С.10–12.
18. Зигорова, Т. Управление ассортиментом продовольственных товаров / Т. Зигорова. – СПб.: Питер, 2014. – 176 с.

19. Зими́на, Т.И. Оценка конкурентоспособности отечественных кожгалантерейных изделий / Т.И. Зими́на, Ю.И. Поздняков, В.А. Ильина // Кожевенно-обувная промышленность. – 2013. – №1. – С.29.
20. Зурабян, К.М. Методы обеспечения конкурентоспособности обуви / К.М. Зурабян, З.Ф. Шерехомедова // Кожевенно-обувная промышленность. – 2015. – №3. – С. 30–32.
21. Игнатенко, В.Б. Модель требований, предъявляемых потребителем к качеству кожаной обуви, и свойств, их обеспечивающих / В.Б. Игнатенко // Обувь сезона. – 2014. – № 1. – С. 50–52.
22. Израйлева, О.В. Методический подход к анализу экономического потенциала организации с позиций конкурентоспособности / О.В. Израйлева. – Челябинск: Известия УрГЭУ, 2013. – 16 с.
23. Каплина, С.А. Организация коммерческой деятельности организаций / С.А. Каплина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 448 с.
24. Коломейский, В.Е. Некоторые аспекты конкурентоспособности отечественной обуви / В.Е. Коломейский // Кожевенно-обувная промышленность. – 2014. – №3. – С.15.
25. Костровская, Т.В. Оценка свойств обуви / Т.В. Костровская, В.В. Костылева // Кожа и обувь. – 2015. – №3. – С. 20–21.
26. Кречетова, Н.В. Совершенствование конкурентной стратегии на предприятии / Н.В. Кречетова, В.В. Патрахина. – Барнаул: Вестник, 2013. – 29 с.
27. Крымова, Т.Е. Совершенствование методов анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Т.Е. Крымова. – М.: КноРус, 2014. – 476 с.
28. Кудрявцев, В.А. Современное содержание конкуренции и конкурентоспособности экономического субъекта / В.А. Кудрявцев // Российский предприниматель, 2016. – № 1. – С.15–17.

29. Куницын, Т. Розничная торговля: учебник / Т. Куницын. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 719 с.
30. Лиокумович, В.Х. Структурный анализ качества обуви / В.Х. Лиокумович. – М.: Легкая промышленность, 2013. – 160 с.
31. Липсиц, И.В. Маркетинговые стратегии для российских компаний / И.В. Липсиц, Е.А. Вигдорчик. – М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2015. – 183 с.
32. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2015. – 780 с.
33. Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности конкурентоспособности / Р.Е. Мансуров // Вестник Орловского Государственного Университета, 2015. – № 1. – С.5–9.
34. Метелев, И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: / И.С. Метелев // Проблемы современной экономики, 2013. – № 8. – С.29–32.
35. Механизмы повышения конкурентоспособности / под ред. С.Н. Смирнов. – СПб.: Питер, 2013. – 410 с.
36. Нечаева, С.Н. Сущность и содержание конкурентоспособности предприятий / С.Н. Нечаева. – Воронеж: Аста, 2016. – 35 с.
37. Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности торговых организаций / Т.И. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С.47–53.
38. Никонов, С.Е. Оценка эффективности предприятий обувной отрасли / С.Е. Никонов // Эффективный бизнес. – 2016. – №4. – С.39–45.
39. Осацкая, Н.В. Пути повышения в обувной сфере/ Н.В. Осацкая // Кожевенно-обувная промышленность. – 2014. – №3. – С.24–26.
40. Памбухичиянц О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухичиянц. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 452 с.

41. Петров, А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2013. – 178 с.
42. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.:ИНФРА-М, 2013. – 248 с.
43. Попков, В.В. Количественная классификация конкурентных стратегий поведения российских организаций / В.В. Попков. – М.: Экономист, 2013. – 416 с.
44. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. С.О. Севостьянова. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 453 с.
45. Потемкин, А.О. Кредитование предприятий и организаций в современной России: проблемы и перспективы / А.О. Потемкин // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №5. – С.78–90.
46. Прохоров, В.Т. Основные перспективы развития обувных предприятий // В.Т. Прохоров // Новости обувного рынка. – 2016. – № 1. – С.16–25.
47. Рахимова, Г.С. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / Г.С. Рахимова. – СПб.: Амфора, 2014. – 546 с.
48. Рохлин, В.П. Совершение управления качеством продукции на обувных предприятиях / В.П. Рохлин. – М: Инфант, 2013. – 217 с.
49. Рузанова, И.В. Выбор варианта конкурентной стратегии для предприятий обувной промышленности / И.В. Рузанова // Проблемы развития предприятий. – 2015. – С.114–117.
50. Рузанова, И.В. Маркетинговое исследование потребительских свойств отечественной обуви / И.В. Рузанова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 6. – С.102–105.
51. Савицкая, Г.В. Экономический анализ / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2014. – 678 с.

52. Светунькова, С.Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью / С.Г. Светунькова. – М.: Синитер, 2015. – 41 с.
53. Сенчагов, В.К. Конкурентоспособность и инвестиционный потенциал организаций / В.К. Сенчагов // Бизнес и экономика. – 2013. – №42. – С.1–7.
54. Скриптунова, Е.А. Анализ ассортимента, планирование ассортиментной политики / Е.А. Скриптунова // Управление сбытом. – 2014. – № 18. – С.57–63.
55. Снегирева, В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2013. – 475 с.
56. Титов, А.Б. Маркетинг и управление инновациями / А.Б. Титов. – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
57. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2013. – 882 с.
58. Федько, В.П. Маркетинговые коммуникации: учебное пособие / В.П. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 352 с.
59. Фукин, В.А. Новые предложения по определению качества обуви в сфере потребления / В.А. Фукин // Обувь сезона. – 2014. – №3. 524 – С. 77–78.
60. Хасанова, А.Ш. Конкурентные отношения в рыночной экономике / А.Ш. Хасанова. – Казань: Изд-во КИЭХП, 2013. – 468 с.
61. Чепурной, И.П. Конкурентоспособность товаров / И.П. Чепурной. – М.: Дашков и К, 2013. – 120 с.
62. Чигирских, А.В. Визуальный имидж – как инструмент продвижения компании на рынке / Чигиринских А.В. // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 3. – С.18–23.

63. Шайниш, С. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями / С. Шайниш, Э. Климова. – М.: Едиториал УРСС, 2013. – 144 с.

64. Шарков, Ф.И. Реклама и связи с общественностью: коммуникативная и интегративная сущность кампаний: учеб. пособие / Ф.И. Шарков, А.А. Родионов. – М.: Трикста, 2013. – 124 с.

65. Шишмарев, Е.М. Прогнозирование динамики изменения цены изделий на предприятии при сезонном спросе / Е.М. Шишмарев // Финансы и кредит. – 2013. – №12. – С.78–81.

66. Экономика и организация деятельности торгового предприятия / под. ред. А.Н. Соломатина. – М.: Инфра-М, 2014. – 264 с.

67. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 601 с.

68. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: Ака-лис, 2014. – 272 с.

69. Юшкина, Р.П. Розничный магазин: учебник / Р.П. Юшкина. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 263 с.

70. Итоги работы легкой промышленности Российской Федерации в 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.legprominfo.ru/2_sta/01_eko_mon/2004.2.html(дата обращения 15.04.2016)

71. Итоги работы легкой промышленности Российской Федерации в 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.legprominfo.ru/2_sta/01_eko_mon/2014.1.html(дата обращения 15.04.2016)

72. Итоги работы легкой промышленности Российской Федерации в 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.legprominfo.ru/2_st/06_kozh_gal/2015.1.html(дата обращения 15.04.2016)

73. Конкурентоспособность товаров и услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-tovara.html> (дата обращения 01.04.2016)
74. Лысенко, М.В. Конкурентоспособность как условие развития предприятия / М.В. Лысенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2012/pdf/0253.pdf> (дата обращения 01.04.2016)
75. Матрица БКГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm> (дата обращения 07.04.2016)
76. Мировой и российский рынок обуви: текущее состояние и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finanalys.ru/market/857/94603.html> (дата обращения 29.04.2016)
77. Обзор легкой промышленности мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.km.ru/legkaya-promyshlennost-mira-ee-vidy-i-sostavlyayushchie> (дата обращения 21.04.2016)
78. Обзор рынка обуви в России [Электронный ресурс]. – Режим обращения: http://www.obuv-expo.ru/ex/obuv_mir/doc_2015/OMK_presentation.pdf (дата обращения 18.04.2016)
79. Обувная отрасль мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rg.ru/2015/08/11/obuv.html> (дата обращения 07.05.2016)
80. Обувная промышленность России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sbsprom.ru/main/obuvnaya-promyshlennost-0> (дата обращения 01.05.2016)
81. Обувной рынок в России: итоги и прогнозы [Электронный ресурс]. – Режим обращения: <http://www.fashionunited.ru/78-fashion/obuvnoi-rynok-v-rf-itogi-> (дата обращения 01.05.2016)
82. Обувной рынок: кто снимает сливки? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://old.tpp-inform.ru/analytic_journal/3241.html (дата обращения 16.04.2016)

83. Понятие и виды конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost.html> (дата обращения 14.04.2016)
84. Социально-экономическая сущность конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kycherova.ru/ponyatie_konkurentosposobnost/sushnost/index.html (дата обращения 01.04.2016)
85. Сущность и значение конкурентоспособности в современных условиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studopedia.info/1-89849.html> (дата обращения 12.04.2016)
86. Теория 4Р: Основные элементы маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://natalimarketing.blogspot.ru/2013/01/blog-post_19.html (дата обращения 07.04.2016)
87. Теория сравнительного преимущества: история, тенденции изменения и современное состояние [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vfmgiu-tourism.ru/teoriya_sravnitel'nogo_preimuschestva_293/index.html (дата обращения 07.04.2016)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Бухгалтерский баланс ООО «Троника»



ИНН: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

КПП: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 Стр. 0 0 4

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 0	1 0	1 0
	Собственные акции, выкупленные у акционеров*	1320	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360	9 5	9 5	9 5
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	8 0	6 8	5 2
	Итого по разделу III	1300	1 8 5	1 7 3	1 5 7
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ					
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			



ИНН: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

КПП: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 Стр. 0 0 5

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	9 2	7 1	7 3
	Кредиторская задолженность	1520			
	Доходы будущих периодов	1530	4 9	3 8	2 6
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	1 4 1	1 0 9	9 9
	БАЛАНС	1700	3 2 6	2 8 2	2 5 6

Примечания

- 1) Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
- 2) Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.
- 3) Заполняется некоммерческими организациями.

Приложение Б. Отчет о финансовых результатах ООО «Троника»



ИНН 0000000000

КПП 0000000000 Стр.

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	2181	1571
	Себестоимость продаж	2120	(972)	(840)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1209	731
	Коммерческие расходы	2210	(125)	(98)
	Управленческие расходы	2220	(99)	(76)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	985	557
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	()	()
	Прочие доходы	2340		
	Прочие расходы	2350	()	()
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	985	557
	Текущий налог на прибыль	2410	(197)	(111)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	788	446
СПРАВОЧНО				
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

1) Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2) Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3) Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода".

