

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
«Южно-Уральский государственный университет»(НИУ)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика, экономика и управление  
на предприятиях транспорта, снабжения и сбыта»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

\_\_\_\_\_ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ТОРГОВЫЙ ДОМ ”ПЕРЕКРЕСТОК’»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ-38.03.06.2017.\_\_\_\_.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Э.В Таипова  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы

студент группы ЭУ–427  
\_\_\_\_\_ Э.А. Лауфер  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

## АННОТАЦИЯ

Лауфер Э.А. Анализ и управление коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции (на примере «ЗАО Торговый дом «Перекресток»»): выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЛЭиУ, 2017. – 75с., 18 табл. и 9 рис, библиографический список – 58 наим.

Объектом данной работы является предприятие розничной торговли ЗАО ТД «Перекресток». Целью данной работы является разработка рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия ЗАО ТД «Перекресток». В работе рассмотрены теоретические аспекты анализа и управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции, проведен анализ коммерческой деятельности предприятия. В ходе исследования применялись методы статистических группировок, графический, табличный, графоаналитический, сравнительной оценки, факторного и хронологического анализа, ранжирования, экспертных оценок. Данная работа включает в себя: введение, три главы, заключение, список использованных источников.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ	
1.1. Понятие управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции .....	8
1.2. Функции и методы организации коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции .....	21
1.3. Сравнение отечественного и зарубежного методов коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции .....	31
2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО ТД ПЕРЕКРЕСТОК	
2.1. Организационная характеристика предприятия.....	35
2.2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.....	44
2.3. Анализ конкурентной среды предприятия.....	47
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО ТД ПЕРЕКРЕСТОК	
3.1. Мероприятия направленные на совершенствование организации коммерческой деятельностью торгового предприятия .....	60
3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Текущее состояние экономики предопределяет необходимость систематического проведения анализа коммерческой деятельности каждого предприятия, посредством которого осуществляется полноценное выявление имеющихся проблем. Проведение анализа позволяет не только выявить текущие проблемы, но и определить наиболее эффективные пути дальнейшего развития предприятия.

Своевременное выявление проблем присутствующих на предприятии, позволяет ему совершенствовать свою деятельность, а также минимизировать издержки и избегать потери прибыли.

Важно отметить, что в условиях экономической нестабильности основной целью большей части предприятий, является именно удержание клиентов и сохранение текущего уровня прибыли. Как правило, в таких условиях, увеличение выручки и расширение масштабов деятельности компании занимает второе место, а в некоторых случаях, уходит в планы долгосрочного характера, осуществление которых может занимать более пяти лет.

Таким образом, на основании указанных выше данных, очевидным фактом является актуальность темы данной работы. Не менее существенным является и то, что имеющаяся тенденция сохраниться еще длительный период времени. Объясняется же данный факт значительным временным отрезком после кризисного периода экономики. Процесс восстановления в некоторых случаях может потребовать от предприятий в значительной степени большего количества ресурсов различного характера (финансовые, трудовые, информационные), нежели в условиях кризиса.

Очевидно, что анализ коммерческой деятельности требует к себе значительного внимания вполне обоснованно. Более того посредством него, предприятие может сохранять свои позиции на рынке в любой период экономического развития.

Объектом данной работы является предприятие ЗАО ТД «Перекресток».

Предметом данной работы являются экономические отношения, возникающие в процессе анализа и управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия ЗАО ТД «Перекресток».

При решении поставленной цели, были выделены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты анализа и управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции.
2. Провести анализ коммерческой деятельности ЗАО ТД «Перекресток».
3. Разработать мероприятия по управлению коммерческой деятельности исследуемого предприятия.
4. Обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий ЗАО ТД «Перекресток».

Теоретической и методологической базой данной работы являются исследования отечественных и зарубежных ученых в области управления продвижением товаров, маркетинга, логистики, конкуренции на предприятиях розничной торговли; Законы Российской Федерации и ее субъектов, а также материалы, собранные и обработанные автором.

В ходе исследования применялись методы статистических группировок, графический, табличный, графоаналитический, сравнительной оценки, факторного и хронологического анализа, ранжирования, экспертных оценок.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

В первой главе представлены основные теоретические аспекты в области анализа и управления коммерческой деятельностью торгового предприятия. В частности, в данном разделе представлены понятия, сущность и содержание

коммерческой деятельности, а также выделены функции и методы деятельности коммерческих предприятий.

Во второй глав данной работы приводится краткая характеристика общей деятельности рассматриваемого предприятия, осуществляется полноценный анализ хозяйственной деятельности предприятия ЗАО ТД «Перекресток», а также рассматриваются его место среди основных конкурентов на рынке предоставляемых товаров.

Третья глава посвящена разработки полноценных мероприятий для повышения эффективности коммерческой деятельности данного торгового предприятия, а также приводится экономическая оценка эффективности предлагаемых к внедрению мероприятий.

В конце работы приводятся основные выводы, полученные в ходе выполнения всей работы.

Содержание работы изложено на 73 страницах, содержит 1 формулу, приложения, для большей наглядности цифровые данные представлены в 18 таблицах и на 9 рисунках, библиографический список состоит из 58 источников.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

## 1.1 Понятие управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции

Коммерческой деятельностью можно признать все покупки товаров, совершаемые или в целях их последующей продажи в том же виде или после их обработки и доведения до необходимых свойств, кондиций, качества, или даже просто в целях сдачи их в аренду, напрокат [41, с. 72].

Коммерческим можно назвать предприятие, деятельность которого состоит как в добыче (извлечении), производстве, так и просто покупке и последующей продаже (в обмен на деньги или другие товары) с целью получения в конечном итоге дохода (выгоды, прибыли).

Коммерческая деятельность является одной из важнейших областей человеческой деятельности, возникших в результате разделения труда. Она заключается в выполнении ряда торгово-организационных операций, направленных на процесс купли-продажи товаров и оказание торговых услуг с целью получения прибыли [18, с. 14].

В отечественной экономической литературе существуют различные определения коммерческой деятельности. Приведем наиболее распространенные из них:

- коммерция – «торг, торговые обороты, купеческие промыслы» (согласно определению из Толкового словаря В.И. Даля);
- .коммерческая деятельность – товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса;

– коммерческая деятельность – особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торгового предприятия;

– коммерческая деятельность – это все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей;

– коммерческая деятельность – комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющих собой торговлю в широком смысле слова;

– коммерческая деятельность – оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.

Термин «коммерция» (от лат. *commercium* – торговля) имеет двойное значение: в одном случае он охватывает отрасль торговли, в другом – торговые процессы, направленные на активизацию и осуществления купли-продаж товаров. Традиционно коммерческая деятельность связана со вторым значением коммерции [43, с.39].

В процессе коммерческой деятельности торговые организации и предприятия, а также физические лица, занимающиеся предпринимательством, изучают спрос населения и рынок сбыта товаров, определяют потребность в них, выявляют источники поступления и поставщиков товаров, устанавливают с ними хозяйственные связи, ведут оптовую и розничную торговлю, занимаются рекламно-информационной деятельностью. Кроме того, проводится кропотливая работа по формированию ассортимента и управлению товарными запасами, оказанию торговых услуг. Все эти операции взаимосвязаны между собой и выполняются в определенной последовательности.

В качестве субъектов коммерческой деятельности выступают как юридические, так и физические лица, наделенные правом ее



совершения. Объектами коммерческой деятельности на потребительском рынке являются товары и услуги.

Основными принципами коммерческой деятельности являются:

- соблюдение действующего законодательства;
- высокая культура обслуживания покупателей;
- оптимальность коммерческих решений;
- доходность, прибыльность.

Цели коммерческой деятельности определяют ее содержание:

- установление хозяйственных и партнерских связей с субъектами рынка;
- изучение и анализ источников закупки товаров;
- согласование связи производства с потреблением товаров, ориентированных на спрос покупателей (ассортимент, объем и обоснование выпускаемой продукции);
- осуществление купли и продажи товаров с учетом рыночной среды;
- расширение существующих и перспективное развитие целевых рынков сбыта товаров;
- сокращение издержек обращения товаров.

В зарубежных источниках подчеркивается стратегический подход к решению задач коммерции. Понятие коммерческой деятельности сформулировано представителем Гарвардской школы бизнеса в 1985г.: «Коммерческая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования» [54, с. 318].

Разные толкования коммерции определяются ее многоаспектностью. Категорию коммерции можно рассматривать с позиций предпринимателя, экономиста, финансиста, товароведа и до. Несмотря на отмеченные различия, многие исследователи сходятся во мнении, что предметами коммерции служат купля-продажа товаров в сфере товарного обращения с учетом удовлетворения запросов потребителей, поступление их в собственность торгового предприятия для последующей реализации.

С точки зрения происхождения выделяют естественные и искусственные организации. Естественные возникают сами по себе, на основе добровольного объединения лиц, стремящихся реализовать собственные интересы. Такие организации не имеют специально заданных кем-то извне целей, и их деятельность направлена на решение собственных проблем создателей. Они не зависимы ни от кого, не подчиняются никаким структурам более высокого порядка. Они обладают высокой адаптивностью, т. е. способностью приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды, а потому и устойчивостью. Примером естественной организации является акционерное общество как добровольное объединение определенного числа лиц.

Искусственные организации проектируются и создаются по определенному плану по инициативе и за счет ресурсов общности более высокого порядка (например, государства). Поэтому они обладают лишь относительной самостоятельностью. Такие организации характеризуются четким разделением труда, узкой специализацией работников, жесткой структурой, основанной на принципах рационализма, централизованным регулированием деятельности по аналогии с техническими системами. В результате искусственная организация на практике оказывается недостаточно гибкой и адаптивной, а часто и нежизнеспособной.

Юридическое признание организации общностью более высокого порядка делает ее официальной. В то же время существует значительное число неофициальных, т. е. не зарегистрированных государством в установленном порядке, структур. К последним можно отнести криминальные объединения.

Формы собственности характеризуются способами присвоения условий и результатов производства, определяются по признаку субъекта собственности и закрепляются в законодательном порядке. Существует столько форм собственности, сколько имеется субъектов собственности. Современное рыночное

хозяйство ориентируется на следующие формы организации собственности и предприятий:

1) частная собственность – частные предприятия, основанные на личном и наемном труде;

2) коллективная собственность – государственные, акционерные, арендные и кооперативные предприятия;

3) смешанная форма собственности – совместные предприятия, включая предприятия с иностранными инвестициями.

В Российской Федерации признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности (ст. 212 ГК РФ). Предпринимательская деятельность может осуществляться в различных организационно-правовых формах, определенных Гражданским кодексом РФ. Выбор формы зависит от размеров первоначального капитала, масштабов предполагаемой деятельности, возможности установления партнерских отношений с другими предпринимателями, особенностей налогообложения и многих других обстоятельств. Те граждане, которых привлекают самостоятельность и независимость от непосредственных начальников или партнеров, могут зарегистрироваться в качестве индивидуальных предпринимателей. Однако, как правило, крупные участники рынка товаров и услуг имеют статус юридического лица.

Торговые организации могут быть классифицированы по следующим признакам:

1. По формам собственности выделяют торговые организации:

- государственные (в собственности РФ и ее субъектов);

- муниципальные (в собственности городских, сельских и поселковых образований);

- частные (в собственности физических лиц);

- смешанной формы (государственно-частные предприятия).

2. По количеству собственников:

- индивидуальные предприниматели и коллективное предпринимательство (юридические лица).

3. По организационно-правовым формам:

- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные общества;
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные предприятия.

4. По видам торговой деятельности:

- предприятия оптовой торговли;
- предприятия розничной торговли;
- предприятия оптово-розничной торговли (совмещение двух видов торговой деятельности).

5. По виду торгового предприятия:

- с универсальным ассортиментом;
- со специализированным ассортиментом (предприятия, реализующие одну группу товаров или ее часть);
- с комбинированным ассортиментом (предприятия, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности);
- со смешанным ассортиментом (предприятия, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров).

6. По степени концентрации (главный критерий - средняя численность):

- крупные – от 251 человек;
- средние – от 101 до 250 человек;
- малые – до 100 человек в промышленности, до 50 человек в торговле;
- микропредприятия – до 15 человек.

Присутствие создающих конкуренцию компаний порождает это появление в экономике как конкурентоспособность. Как было подтверждено почти всеми экономистами, конкурентность считается движущей мощностью становления

общества, увеличения свойства продуктов и значения жизни населения. В следствие этого конкурентоспособность фирмы – довольно сложное и разностороннее понятие, которое нужно выучить и уточнить в критериях русской экономики [4, с.94].

Для того чтобы более полно осветить сущность конкурентоспособности предприятия, на наш взгляд, необходимо дать как можно полное представление о конкуренции и конкурентоспособности.

В рамках классической экономической теории конкурентность рассматривается как неотъемлемый вещество рыночного механизма. А. Смит толковал конкурентность как поведенческую категорию, когда личностные торговцы и покупатели соперничают на рынке за более доходные реализации и покупки в согласовании с данным. Конкурентность это та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует работа его членов. Наибольшее развитие конкурентность получает в аспектах капиталистического приготовления. Задача конкуренции – борьба за получение абсолютно наверное большей выгоды [56, с. 127].

На современном рубеже крупного становления конкурентность как движущая мощь заставляет изготовителей продуктов каждый день находить свежие пути увеличения их свойства, понижения стоимости, увеличения свойства обслуживания. В связи с дефицитностью ресурсов возникает свежая неувязка - бережливость ресурсов у покупателей продуктов за счет упрощения конституции и увеличения свойства продуктов [57, с.207].

Суть управления конкурентоспособностью проистекает из нрава самой конкуренции. Впрочем до сих времен сталкивается очень ограниченный и мрачный взор на конкурентность. Но временами от глав фирм возможно слышать обратные утверждения, активную конкурентность в ветви невозможно рассматривать ни как случайное стечение событий, ни как беду.

Суть конкурентоспособности организации - совокупность трудового и научно-производственного потенциала организации, способного делать и изготавливать продукцию определённого значения конкурентоспособности.

На понижение конкурентоспособности организации в передовых критериях оказывают воздействие надлежащие моменты: неразвитость рыночной инфраструктуры, неконкурентоспособность множества обликов российской продукции, изношенность (физическая и моральная) ведущих фондов, а например же сравнительно высочайшая ресурсоёмкость выпускаемой продукции, убыточность изготовления продукции, субъективность в ценовой и налоговой политическом деятеле, неуправляемость конкурентностью продукции организации со стороны фирмы, секторов экономики и ареалов, ужесточение конкурентности со стороны основных иностранных компаний.

Исследуем различные расклады к трактовке мнения конкурентоспособности.

Термин конкурентоспособность различные создатели трактуют по-всякому. Разглядим кое-какие из них [5, с.314].

Пожалуй, самое простое определение у Философова Т.Г. и Быков В.А., они считают, что конкурентоспособность - способность конкурировать на рынке товаров и услуг [57, с.20].

Европейский форум по задачам управления обусловил, собственно что «конкурентоспособность - это действительная и вероятная вероятность компаний в имеющих место быть для их критериях проектировать, производить и убывать продукты, которые по ценовым и неценовым чертам больше презентабельны для покупателя, чем продукты их конкурентов». Дефект сего определения заключается в том, собственно что оно касается лишь только продукта и предусматривает самая ценовые и неценовые свойства.

Конкурентоспособность объекта ориентируется, по отношению к определенному рынку или к определенной группе покупателей, создаваемой по подходящим симптомам стратегической сегментации рынка. В случае если не указан базар, на котором конкурентоспособен объект, это значит, собственно что

этот объект в определенное время считается наилучшим крупным образом [20, с.17].

Юданов А.Ю. заявляет, собственно что рыночная конкурентоспособность – борение компаний за узкий размер платежеспособного спроса покупателей, ведущаяся ими на дешевых разделах рынка. Совместно с что А.Ю. Юданов считает, собственно что до сих времен в мире отсутствует целое понятие конкурентоспособности, и в монографии «Конкуренция: доктрина и практика» резюмирует, собственно что закоренелой и общепринятой во всем мире терминологии в доктрине рыночной конкуренции пока же нет [58, с.208].

Конкурентоспособность компании – это его свойство, характеризующееся степенью реального или же возможного ублажения им конкретной надобности по сравнению с похожими объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкурентность в сравнении с похожими объектами на данном рынке, считает Филипп Котлер.

Конкурентоспособность организации вполне вероятно определить как относительную характеристику, отражающую отличие процесса развития данного продуцента от конкурента как по степени ублажения личными продуктами (услугами) надобности клиентов, к примеру и по производительности производственной работы, считает Т. Г. Философова [57, с. 119].

Азоев Г.Л., Завьялов П.С.Лозовский Л.Ш. трактуют её как способность фирмы, конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [3, с. 262].

Рычков С.Ю. обусловил конкурентоспособность, как дееспособность благополучно оперировать на определенном рынке (районе сбыта) в этот этап времени, методом выпуска и реализации конкурентных продуктов и предложений [49, с.129].

Фатхутдинов Р.А. внес предложение надлежащее определение, конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью

реального или же вероятного ублажения им определенной необходимости по сопоставлению с подобными объектами, представленными в предоставленном рынке [56, с.12].

Мазилкина Е.И. и Паничкина Т.Г. трактуют конкурентоспособность как результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, без которых она невозможна [37, с.10].

Создатель считает, именно собственно что самое точное определение будет следующее, конкурентоспособность компании - это относительная линия, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени ублажения личными продуктами надобности людей и по производительности производственной работы. Конкурентоспособность фирмы охарактеризовывает способности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции [1, с.138].

Основными составляющими, обеспечивающими конкурентоспособность предприятий, являются:

- качество продукции;
- стратегия маркетинга и сбыта
- квалификация персонала;
- технологический уровень производства
- финансовое состояние.

К огорчению, степень конкурентоспособности русских компаний довольно низок. Буквально единой и более необходимой предпосылкой невысокой конкурентоспособности считается неквалифицированный менеджмент или же абсолютное недоступность такого, собственно что именуют постоянным менеджментом. Мы имеем все: высокообразованных людей, природные ресурсы, большой базарный потенциал, а еще вероятность покупки самого нового оснащения. Больше такого, не обращая внимания на обширно популярное соображение, главы компаний имеют все настоящие способности вербования важного денежных средств. Впрочем они обязаны предположить четкую



рекламную стратегию, бизнес-план становления, а еще уверить трейдеров в том, собственно что они считаются что квалифицированными управляющими, которые в состоянии воплотить в жизнь эти намерения.

Конкурентоспособность компании – это действительная и вероятная дееспособность фирмы с учетом имеющихся у него для сего вероятностей проектировать, производить и продавать в определенных критериях продукты, которые по собственным потребительским и стоимостным чертам в ансамбле больше презентабельны для покупателей, чем продукты соперников.

Конкурентоспособность компании, как и каждого фирмы – производителя, охарактеризовывает способности и динамику приспособления производителя к изменяющимся условиям конкуренции на рынке.

Понятие конкурентоспособность фирмы довольно многогранно и распространяется на все элементы работы фирмы, эти как продукт и его главные свойства, а еще организационные, денежные и производственные свойства самого фирмы [51, с.85].

Конкурентоспособность фирмы в самом широком значении возможно квалифицировать как дееспособность к достижению личных целей в критериях противодействия соперников. Отсель идет по стопам, собственно что мерилем конкурентоспособности фирмы считается «соотношение сил» меж определенным предприятием и его ведущими соперниками на рынке. В доктрине менеджмента к главным соперникам относят фирмы, ближайшие по чертам и стратегическому поведению. Эти фирмы образуют например именуемую «стратегическую группу».

Цели фирмы, как правило, имеют временную привязку, в следствие этого возможно заявить, собственно что конкурентоспособность фирмы ориентируется его возможностью производить удачную (в отношении заслуги установленных целей) работа в критериях конкуренции в направление конкретного времени [36, с.96].

Конкуренентоспособность считается многомерным свойством, собственно что ориентируется многоаспектностью самого появления конкуренции. Это значит, собственно что менеджмент фирмы не имеет возможность концентрировать старания лишь только на одном из конкурентных моментов - они обязаны предусматриваться одновременно, с учетом обоюдной зависимости и времени. Многоаспектность конкуренции еще имеет место быть в том, собственно что фирмы имеют все шансы предугадать поведение соперников, а еще откликаться на одну и ту же историю на рынке разным образом. Вследствие сего затрудняется прогнозирование обстановок и долгосрочное планирование.

Конкуренентоспособность считается необходимой интегральной чертой работы фирмы, но ее увеличение не надлежит делаться само целью. Нужно ориентироваться на то, дабы конкурентоспособность предложения, располагаемых ресурсов и менеджмента фирмы были достаточны для реализации избранной конкурентной стратегии в целях получения желанных итогов работы.

Конкуренентоспособность фирмы – это дееспособность воплотить в жизнь выгодную домашнюю работа в критериях твердой конкуренции. Конкуренентоспособность фирмы подразумевает его дееспособность воплотить в жизнь действенный финансовый контакт с покупателями, поставщиками и соперниками [52, с.107].

Взаимодействие с покупателями исполняется сквозь куплю-продажу продукта, с поставщиками – сквозь куплю-продажу ресурсов, важных для изготовления, взаимодействие с партнерами – сквозь торговлю предложениями, в конце концов, взаимодействие с соперниками – сквозь систему организационных мер, текущих и многообещающих, реализующих энергичность компании в конкурентной среде. Конкуренентоспособность фирмы имеет место быть в любой момент, в любом эпизоде её работы [20, с.142].

Конкуренентоспособность предприятия можно охарактеризовать как его потенциальное качество, которое включает:

1. Способность предприятия получать реальную оценку ожиданий целевой группы потребителей, а также прослеживать тенденции потребительского поведения. Другими словами, предприятие должно быть способно своевременно, объективно и точно оценивать потребительский спрос как в настоящее время, так и прогнозировать его динамику на будущее. Такая оценка возможна только на базе научной модели целевой потребительской группы, учитывающей её экономические, социально–культурные и психологические факторы, разработанной методами современной социологии и маркетинга.

2. Способность организовывать производство, результаты которого будут соответствовать ожиданиям целевой группы потребителей как наиболее полезного товара по отношению цена-качество. Под результатами понимается не только потребительские качества товара, но и его маркетинговые качества (цена, гарантии, послепродажное обслуживание и т.д.).

3. Способность проводить эффективную текущую маркетинговую политику.

4. Способность изыскивать и создавать условия для снижения затрат на обеспечение факторами производства–капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией на единицу продаваемой продукции.

5. Способность к созданию и удержанию технологического производства над другими членами отраслевого сообщества, что требует своевременного обновления применяемых технологий. Это может относиться к производству, сбыту, управлению.

6. Способность планировать, организовывать и проводить эффективную стратегию в сферах производства и маркетинга на основе инноваций.

7. Создание и развитие высокого кадрового потенциала как на исполнительском, так и на управленческом уровнях. Качество исполнительского персонала проявляется в его способности эффективно использовать существующие на предприятии производственные технологии и готовности к освоению более перспективных технологий. Качество специалистов проявляется в

их способности ставить и решать функциональные задачи, увязывая их со стратегическими целями предприятия, способные обеспечить ему ключевые компетенции в технических, технологических, дизайнерских и др. областях для усиления рыночных позиций предприятия. Качество управленческого персонала проявляется в его способности обнаруживать и эффективно использовать рыночные возможности для защиты и развития конкурентных позиций предприятия на отраслевых рынках в тактическом и стратегическом планах.

Осуществление перечисленных свойств на длительном временном перерыве формирует предприятию настоящие выдающиеся качества над соперниками в облике подъема его рыночной цены, закрепления его торговых марок, наращивание добавочной стойкости по отношению к негативным влияниям наружной среды, охватывая атаки соперников.

Таким образом, на основании представленной выше информации, очевидно, что в настоящее время присутствует достаточно большое количество различных форм и видов торговых предприятий, которые позволяют собственникам значительным образом упростить управления создаваемой организацией.

## 1.2. Функции и методы организации коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции

В современных условиях хозяйствования коммерческая деятельность рассматривается как определяющая основа торгового предприятия. Одновременно усиливается внимание к функциям и методам коммерческой деятельностью предприятия.

На предприятиях торговли производятся различные операции, связанные с доведением товаров непосредственно до населения. При этом выполняются определенные торговые (коммерческие) и технологические функции.

Основной функцией коммерческой деятельности является непосредственно продажа продукции.

Вспомогательными функциями коммерческого характера являются маркетинг и юридические функции. Маркетинговые функции коммерческого характера заключаются в определении, изучении и формировании потребительской реакции на экономическое содержание предмета сбыта и включают две следующие основные группы: изучения и формирования спроса и коммуникационного продвижения. Первая группа функций предполагает изучение потребностей и спроса; поиск и выявление покупателей (потребителей); изучение конъюнктуры рынка; формирование спроса и др. Вторая группа функций предполагает, соответственно рекламную деятельность; связи с общественностью; личное продвижение; стимулирование сбыта.

Юридические функции определяются процессами юридического обоснования и определения правового состояния экономического содержания коммерческой деятельности, юридического сопровождения и защиты. Основными функциями технологического характера являются также две группы относительно самостоятельных функций: хранения – складирования и распределения – доставки.

Функции первой группы могут осуществляться и самим предприятием.

Распределение непосредственно как функциональная деятельность, как функция коммерческой деятельности, предприятия заключается в осуществлении адресного товародвижения и доставки товара конкретным потребителям.

Вспомогательными функциями технологического характера являются функции предпродажной подготовки, послепродажного обслуживания. Эти функции определяются, процессами формирования вещественного воплощения предмета коммерческой деятельности, обуславливающими в результате его экономическое содержание (стоимость и потребительную стоимость) [41, с. 326].

Содержание коммерческой работы основывается на исследовании рынка; планировании коммерческой деятельности; организации и ведении оперативно-сбытовой деятельности; установлении коммерческих взаимоотношений с

покупателями; разработке сбытовой программы; составлении графиков поставки продукции; ведении расчетов и т.п.

Собственная система коммерческой деятельности предполагает осуществление всех сбытовых функций субъектами (складскими, транспортными, торговыми и др.), в организационно-правовом, а также экономическом и административном отношениях зависимыми от предприятия — его непосредственными подразделениями, филиалами и т. п. Предприятие как их фактический владелец осуществляет управление их деятельностью.

Независимая система сбыта предполагает осуществление сбытовых функций независимыми в правовом и экономическом отношениях посредниками [9, с.204].

Наличие или отсутствие посредников обуславливает следующие методы сбыта:

- 1) прямой, или непосредственный, сбыт (на основе прямых контактов с покупателями);
- 2) косвенный, или опосредованный, сбыт (на основе опосредованных связей — услуг различного рода посредников);
- 3) Комбинированный, или смешанный сбыт предполагает использование как прямых, так и опосредованных связей с покупателями.

Планирование - одна из важнейших функций управления коммерческой деятельностью торгового предприятия. Планирование закупок, товарных запасов и продаж связано с динамикой торговых процессов и способствует достижению поставленных целей торгового предприятия. Планы закупок и продаж обычно содержат показатели, которые должны быть достигнуты в результате их выполнения. В планах отражается содержание работ, устанавливается персональная ответственность за их выполнение, намечаются сроки и определяются методы контроля и анализа эффективности выполнения заданий.

Сущность организации как функции управления состоит в упорядочении, согласовании, регламентировании действий исполнителей, участвующих в процессах закупки, продажи и продвижения товаров до потребителей.

Организация управления включает также оперативное регулирование, под которым подразумеваются текущие управленческие решения, инструкции, приказы, распоряжения, указания, вырабатываемые и принимаемые субъектами управления в соответствии с конкретной рыночной ситуацией.

Учет как функция управления коммерческой деятельностью представляет собой документальное оформление поступлений, приемки, реализации товаров и их движения в торговом предприятии. Благодаря учету обеспечивается сохранность материальных ценностей и денежных средств, контроль за торговыми процессами и результатами коммерческой деятельности [11, с.116].

Под контролем подразумевается активное слежение за исполнением управленческих воздействий, проверка соблюдения документов, регламентирующих коммерческо- предпринимательскую деятельность торгового предприятия. Контроль вместе с учетом информирует предпринимателя о результативности торговых процессов и служит средством корректирующего воздействия со стороны органов управления на тех, кому надлежит исполнять управляющие решения. В крупных торговых предприятиях в процессе организации коммерческой деятельностью реализуются такие функции управления, как экономический анализ показателей коммерческой деятельности, прогнозирование спроса и продаж.

Долговременной целью деятельности торгового предприятия является максимизация прибыли. Реализовать эту цель можно лишь через максимальное удовлетворение нужд потребителей.

Наряду с названной целью в зависимости от конкретных условий, могут существовать и другие критерии – например, увеличение рыночной доли, минимизация издержек и др.

Функции коммерции обусловлены взаимодействием с рынками, потребителями, конкурентами и другими элементами внешней среды. Полученные исходные данные из внутренних и внешних источников трансформируются в информацию, на основе которой осуществляется

коммерческая деятельность в торговом предприятии. По мере становления рынка предполагается проведение корректировок в системе управления коммерческой деятельностью на основе всестороннего анализа деятельности торгового предприятия и факторов внешней среды.

С развитием предпринимательства и рыночных отношений коренным образом меняются принципы и методы коммерческой работы и формирования товарных ресурсов. В основе формирования товарных ресурсов лежит переход от централизованного их распределения к свободной продаже на биржах и ярмарках, развитие прямых хозяйственных связей с изготовителями товаров, повышение роли договоров поставки. Новые принципы формирования товарных ресурсов кардинально меняют характер, содержание и оценку работы коммерческого аппарата. При рыночной экономике качество коммерческой работы зависит от умения активно изыскивать товары, реализуемые в порядке свободной продажи, способствовать своей деятельностью развитию у промышленных, сельскохозяйственных предприятий разных форм собственности, кооперативов, лиц, занимающихся индивидуальной трудовой деятельностью, материальных стимулов, интереса к изготовлению нужных для населения товаров.

Организация коммерческой деятельности на современном этапе должна проводиться на качественно новом профессиональном уровне на основе использования мирового опыта.

Знание основ коммерческой деятельности должно обеспечить любого предпринимателя – кем бы он ни был по специальности и какое служебное место ни занимал – умением сопоставлять потребности рынка с результатами собственной работы и достигать при этом коммерческого успеха [54, с. 308].

Организация коммерческой деятельности в современных условиях строится на основе принципа полного равноправия торговых партнеров по поставкам товаров, хозяйственной самостоятельности поставщиков и покупателей, строгой материальной и финансовой сторон за выполнение принятых обязательств.



Коммерческая деятельность различных торговых предприятий имеет много общего. Однако конкретные управленческие решения, разработанные и реализованные одними торговыми предприятиями, не всегда могут быть использованы другими предприятиями. Это обусловлено изменениями факторов внешней среды. Кроме того, стремительно изменяются условия функционирования самого торгового предприятия. Следовательно, процесс управления должен определяться параметрами окружающей среды и их переменными величинами в пределах торгового предприятия.

Факторы конкурентоспособности организации разделяются на внешние, проявление коих в маленькой степени находится в зависимости от организации, и внутренние, практически полностью определяемые управлением организации (рисунок 1.1).

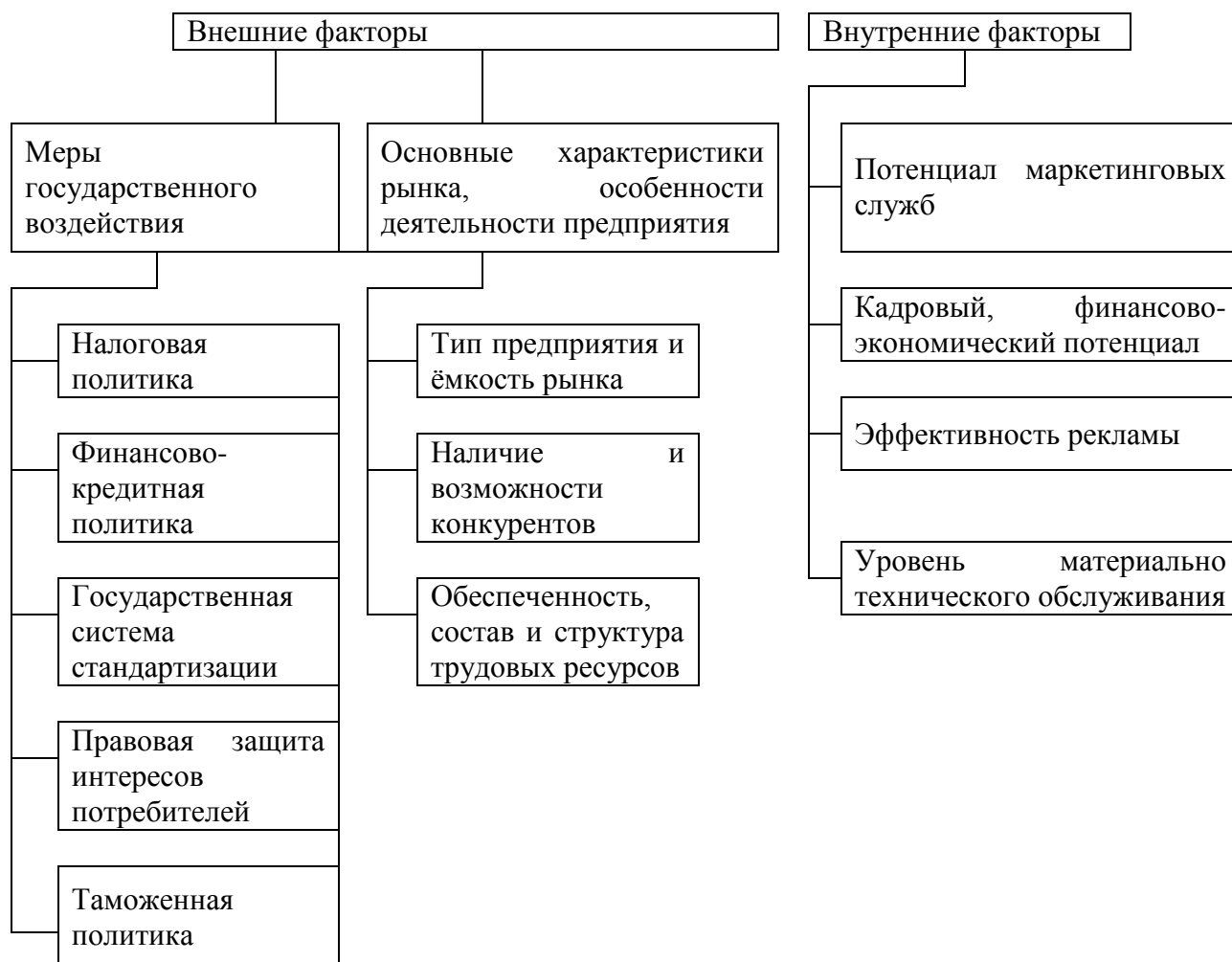


Рисунок 1.1- Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Компания, выступающая на рынке, обязана выучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентоспособные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются знакомой моделью движущих сил конкуренции известного южноамериканского рекламщика Майкла Е. Портера [47, с. 129].

На рис. 1.2 изображены пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли и позиции данной фирмы в конкурентной борьбе в этой отрасли, а именно:

1. Появление новых конкурентов.
2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами.
3. Сила позиции поставщиков.
4. Сила позиции покупателей.
5. Конкуренция среди производителей в самой отрасли. Кратко рассмотрим эти конкурентные силы.

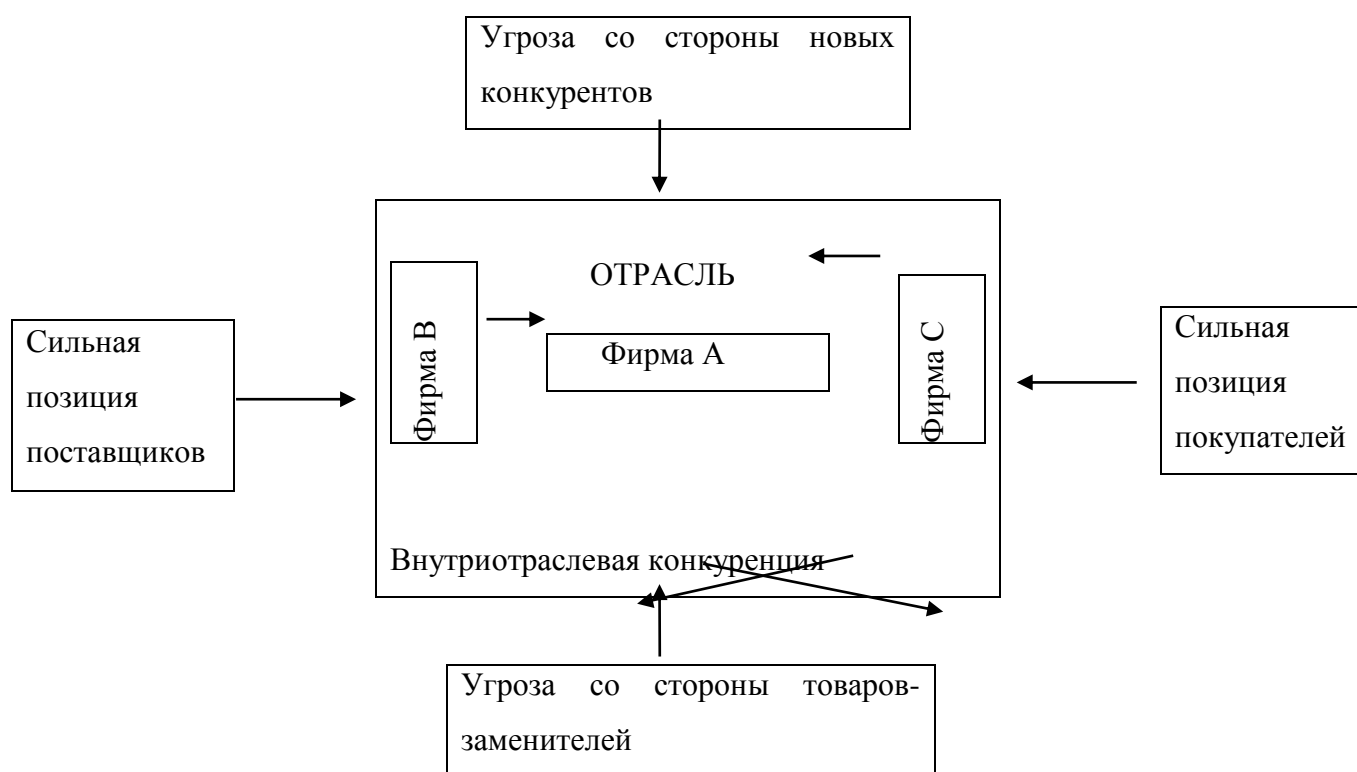


Рисунок 1.2 - Модель движущих сил конкурентов М. Портера

При оценке опасности возникновения свежих соперников нужно управляться мнением «барьер входа в отрасль», высоту которого идет по стопам принимать во внимание как организациям, оказавшимся изнутри ветви (для их чем выше препятствие, что лучше), например, и организациям, которые надеются реализовать вход в свежую ветвь (для их чем он ниже, что лучше). Высота барьера ориентируется надлежащими причинами.

1. Экономикой масштабов. Как правило организации, в первый раз показавшиеся на рынке, начинают работа по сбыту свежего продукта в масштабах, значимо наименьших, нежели его классические изготовители. В следствие этого их производственно-сбытовые потери повыше, собственно что обуславливает при примерном равенстве рыночных тарифов получение наименьшей выгоды, а имеет возможность быть, и убытки.

2. Привычностью марки продукта. Покупатели определенных продуктов нацелены на покупка продуктов конкретных марок. Свежим изготовителям нужно собственную марку устроить известной между свежих покупателей. Нередко это довольно трудная задача.

3. Фиксированными расходами, связанными со входом в свежую ветвь (следование свежим эталонам, притязаниям дизайна и др.)

4. Расходами на свежие главные фонды, которые во множества случаях потребуется делать для выпуска свежего продукта.

5. Доступом к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

6. Доступом к отраслевой системе обеспечения. В предоставленной области есть те же препятствия, собственно что и в случае с системой товародвижения.

7. Отсутствием навыка изготовления предоставленного облика продукта, вследствие чего себестоимость продукта в общем случае повыше, чем у классических изготовителей предоставленной ветви.

8. Вероятными ответными деяниями компаний ветви, направленными на защиту собственных интересов. К примеру, отказ в перепродаже важных патентов, лоббирование в правительстве и районных структурах власти собственных интересов, в итоге чего классические изготовители имеют все шансы владеть налоговыми и иными льготами, а доступ на базар свежих товаропроизводителей станет затруднен.

Собственно что касается опасности подмены предоставленного продукта свежими продуктами, то наличествует в облику создание свежих товаров, удовлетворяющих ту же надобность, но сделанных на базе абсолютно свежих основ. При оценке опасности подмены нужно принимать во внимание свойства и стоимость продукта-заменителя по отношению к классическим продуктам, стоимость переключения на использование свежего продукта, которая имеет возможность быть довольно высочайшей по причине надобности покупателям продукта-заменителя заменять оснащение, переучивать кадры и др. Не считая такого, нужно брать на себя в расплату, расположен ли покупатель к подмене обычно покупаемых продуктов.

Мощь позиции поставщиков. Она во многом ориентируется типом рынка, на котором срабатывают поставщики и фирмы ветви.

В случае если это базар поставщиков, когда они устанавливают собственные обстоятельства предприятиям ветви, то последние присутствуют в наименее выигрышной позиции по сопоставлению со случаем, когда они преобладают на рынке (рынок потребителей).

Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

1. Обилием и высочайшим качеством поставляемых товаров и предоставляемых предложений.
2. Наличием способности замены поставщиков.

3. Величиной расходов переключения покупателей на продукцию иных поставщиков, обусловленных потребностью применить свежую технологию и оснащение, улаживать организационные и иные вопросы.

4. Величиной размеров продукции, закупаемой у поставщиков. Гигантские размеры закупки сырья, материалов, девайсов, всего важного для ведения изготовления прodelывают поставщиков больше зависимыми от компаний, осуществляющих масштабные закупки.

Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду соответственно рынки производителя и покупателя. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами [25, с. 137].

1. Возможностью переключиться на использование других продуктов.
2. Затратами, связанными с этим переключением.
3. Объемом закупаемых продуктов.

На степень конкуренции изнутри ветви воздействуют всевозможные моменты: [13, с.20].

- емкость рынка по любому конкуренту;
- число конкурентов;
- финансовые, технологические, трудовые и иные способности конкурентов;
- объединение, соединение, сговор;
- темпы подъема отрасли;
- увеличение стоимости и риска выхода из ветви.

При обилии способов и средств конкурентной борьбы сделку фирмы определяет конкурентное превосходство.

Как демонстрирует тест по Портеру, конкурентное преимущество содержит вероятность достигаться за счет более низких утрат (стратегия доминирования по издержкам), или же за счет особенностей, неповторимости, уникальности продукта (стратегия дифференциации). В случае в случае если предприятие

конкурирует на узком разделе рынка, то содержит вероятность использовать сочетание стратегий.

Задача модели Портера - обеспечение здравого управления портфелем фирмы и ее средствами, при данном в качестве головного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка.

Итоги анализа конкурентной среды, в которой трудится предприятие, разрешает квалифицировать: ведущих соперников, уровень конкуренции и ее облики, конкурентоспособность фирмы в настоящем и будущем, мониторинг становления фирмы на рынке [15, с.144].

### 1.3. Сравнение отечественного и зарубежного методов коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции

Существенное отличие российского розничного бизнеса от западного в том, что на Западе 90% маркетинговых усилий направлено на борьбу за покупателя. При огромной концентрации магазинов становится все более трудно удержать покупателя, создать такие условия, чтобы у него не возникло желания заглянуть в магазин, напротив. При потере всего лишь одного покупателя магазин может понести значительные убытки, лишиться дополнительного дохода. Наглядно оценить, каким может быть ущерб, позволяет исследование потребительского рынка Германии. Покупатель за время жизни оставляет в универсальном магазине 63 тысячи марок. Если его обидеть, то он не появится в этом универсаме 10 лет. Цифры заставляют задуматься.

В России ситуация существенно иная. Особенность российского рынка — его крайняя ненасыщенность. Магазин с нормальными ценами и ассортиментом просто обречен на успех. По мнению западных специалистов у нас фактически нет конкуренции, отсутствует ориентация на покупателя, а маркетологи осваивают экстенсивные методы привлечения покупателя. То есть берут не

качеством обслуживания и как можно более длительным удержанием клиента, а распространением информации среди большего числа потенциальных клиентов. Все силы направлены на то, чтобы покупатель во что бы то ни стало доехал до магазина, даже если тот находится в другом конце города. «Седьмой континент», «Перекресток» и прочие торговые сети тратят огромные суммы на рекламу в прессе и на радио для привлечения новых клиентов.

Но потеря покупателя еще не бьет по российскому карману, как по-западному, где маржа фактически сведена к нулю. Поэтому качество обслуживания не является задачей № 1. Однако ситуация меняется с каждым днем.

Преимущество сети магазинов — в значительной экономии за счет эффекта масштаба. Парадокс, но производительность труда в западных сетях в 5 раз выше, чем в России. Это достигается благодаря единому управлению сетью, которое включает современные методы автоматизации, высокий уровень организации. В России же сети лишь называются сетями. На самом деле единого управления просто нет [14, с. 361].

С другой стороны, такое управление сетью в нынешних условиях может нанести вред российской торговле. Если управление в одном магазине не очень отлажено, при тиражировании все ошибки увеличиваются многократно. 2001 г. является переломным в развитии отечественного розничного бизнеса. Пока розничная торговля принадлежит в основном отечественным предпринимателям. Очевидно, что такая ситуация долго не продержится и скоро появятся первые ходы со стороны европейских гигантов в России. Вместе с тем перспективы конкуренции с западными торговыми сетями выглядят не очень радужно. Главные проблемы — это небольшие размеры отечественных сетей и недостаток свободных финансовых средств для осуществления тактического маневра.

В этот переломный момент активное внедрение и использование современных технологий, которые уже используются на Западе, может оказаться существенным преимуществом в конкурентной борьбе.

Важной чертой потребительского рынка России выступает глобализация розничной торговли, которая тесным образом связана с интеграцией, транснационализацией и консолидацией торгового капитала. Основными инициаторами и результатом глобализации розничной торговли являются торговые сети (сетевой ритейл), определяющие состояние торговли как отрасли в большинстве стран международного бизнес-сообщества. Отметим, что в современных условиях наблюдается формирование сверхкрупных и крупных торговых сетей, усиление их глобальной экспансии, повышение влияния и роли в мировом и национальном экономическом бизнес-пространстве. Мировой процесс глобализации розничной торговли, обуславливая качественные и структурные трансформации в торгово-распределительных отношениях, вносит существенные изменения в инфраструктуру и институциональные отношения между субъектами потребительского рынка и нашей страны. Особый научный и практический интерес в связи с этим вызывает исследование мирового опыта глобализации розничной торговли в контексте тенденций развития глобальных торговых сетей.

Зарубежные исследователи высказывают мнение, что в мировой экономике торговые сети получили массовое распространение в первой половине XX века. Так, согласно оценкам Пола Нистрома, уже на начальном этапе своей экспансии - в 1928 г. - розничные сети контролировали 15% оборота розничной торговли США. Ряд авторов, в частности, Ф. Рассел, Р. Лайнес, С. Фликингер, исследуя результаты и мировой успех розничных сетей, считают, что сети представляют собой олицетворение массовой системы дистрибуции. Ее «успех обусловлен тем же, чем вызван успех массового производства» - экономией на масштабе, стандартизацией и сведением всех процессов к элементарным, простейшим формам. Массовое производство и дистрибуция основаны на использовании эффективных и научно обоснованных методах, применяемых ко всем элементам систем организации торгового бизнеса [24, с.319].

Современное понимание торговых сетей гораздо шире, поскольку глобализация розничной торговли, прежде всего, находит своё выражение в росте



масштабности бизнеса, укрупнении предприятий, размывании территориальных границ ведения бизнеса при сохранении национальной принадлежности, сочетании функций розничных и оптовых операторов, транснационализации деятельности на основе использования сетевых технологий, что соответствует механизму становления новой мировой экономики [16, с.164].

В целях расширения бизнеса, повышения эффективности и получения экономии от масштаба большинство розничных торговых сетей выходит на зарубежные рынки, осуществляют открытие магазинов вне территории собственной страны и постепенно превращаются в крупные транснациональные розничные корпорации, сопоставимые по объемам деятельности с крупнейшими транснациональными производственными корпорациями.

Тенденции развития мирового ритейла таковы, что в процессе глобализации торговли производители становятся все более зависимыми от лидеров сетевой розницы, а поставки товаров приобретают одноуровневый характер. Очевиден постепенный отказ в каналах распределения от оптового посредничества и передачу их функций торговым сетям [7, с. 336].

Мировой сектор розничной торговли по-настоящему превращается в индустрию реализации экономики впечатлений, когда товаром становится не столько материальный объект, а сколько ощущения, впечатления, которые испытывают покупатели от их приобретения и спектра оказываемых услуг. Данное обстоятельство во многом побуждает крупный транснациональный сетевой ритейл к поиску и реализации стратегии многоканальных розничных продаж, в том числе форматов on-line и mobil-коммерции, направленных на персонализацию продаж. Розничные торговые сети разрабатывают инновационные бизнес-модели и внедряют цифровые технологии, обеспечивающие доступ к товарным брендам сетей через виртуальное пространство независимо от времени совершения покупок и места нахождения покупателей. Актуализируются продажи через мобильные телефоны. Мобильные продажи, например, в 2011-м году составили в среднем 5,1 % от общей выручки

сетевого ритейла. Доля «мобильных» продаж к 2016 г. достигла 17-21 % и составила 628-752 млрд. долл., что указывает на рост многоканальных продаж в среднесрочной перспективе [21, с.155].

По первой главе можно сделать вывод, что коммерческая деятельность является одной из важнейших областей человеческой деятельности, возникших в результате разделения труда. Она заключается в выполнении ряда торгово-организационных операций, направленных на процесс купли-продажи товаров и оказание торговых услуг с целью получения прибыли. В процессе коммерческой деятельности торговые организации изучают спрос населения и рынок сбыта товаров, определяют потребность в них, выявляют источники поступления и поставщиков товаров, устанавливают с ними хозяйственные связи, ведут оптовую и розничную торговлю, занимаются рекламно-информационной деятельностью.

## 2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО ТД ПЕРЕКРЕСТОК

### 2.1 Организационная характеристика предприятия

«Перекресток» – федеральная розничная торговая сеть, одна из первых сетей городских супермаркетов. Компания является лидером рынка России по продажам в формате супермаркет. На 31 июля 2016 г. федеральная сеть «Перекресток» включала в себя 500 торговых объектов, расположенных в 121 городе и населенном пункте России.

Торговая площадь супермаркетов «Перекресток» составляет от 400 до 2000 м<sup>2</sup>, а ассортимент, включающий в себя не только товары повседневного спроса, но и деликатесы со всех концов света, насчитывает до 15 000 наименований. «Перекресток» превращает привычный поход в магазин в увлекательное гастрономическое путешествие: на его полках всегда только свежий хлеб и выпечка из пекарни супермаркета, свежие мясо, птица и рыба, фрукты и овощи, готовая кулинария собственного производства, вина на любой вкус. Ассортимент супермаркетов регулярно обновляется на основе результатов анализа

предпочтений покупателей, а качество предложенных товаров контролируется на всех этапах на пути от поставщика до покупателя.

Торговая сеть в настоящий момент активно работает над обновлением собственных супермаркетов. Новая концепция развития «Перекрестка» призвана создать все условия для комфортного совершения покупок за счет эффективной организации торгового зала и его зонирования, светового и цветового оформления, созданных на основе предпочтений покупателей.

Руководящий состав состоит из Генерального директора, начальников отделов, подразделений и служб, и их заместителей, рисунок 2.3.

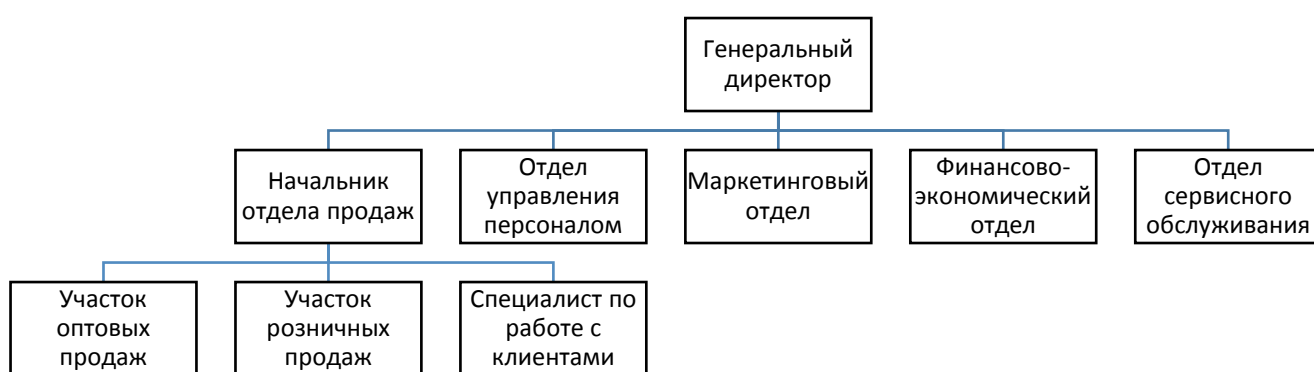


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления на предприятии ТД «Перекресток»

Линейная организационная структура управления включает в себя установление вертикали власти и подразумевает также установление власти руководством отдела или подразделения над отделом и установление власти руководством предприятия над предприятием. Этим достигается качество управления и принятия оперативных решений, что положительно отражается на качестве предоставляемых услуг.

Также особое внимание следует уделить и персоналу данной организации, так как от его квалификации, укомплектованности и организованности зависит эффективность деятельности всего предприятия.

Возрастная характеризуется частью соответствующего возраста общей численности. При изучении состава применяются группирования: до 18 лет; 19-28 лет; 28-49 лет; 50-54 годов; 55 лет и больше.

Большая часть персонала работала наиболее эффективно, если понимала, что от качества выполненной им работы, будет зависеть его конечная сумма заработной платы. В настоящее же время присутствует кардинально обратная ситуация, когда сотрудник понимает, как бы он не работал, хорошо или плохо, оплата его труда останется не изменой. В данном случае приходится надеется только на добросовестность и ответственность самого сотрудника, однако, без необходимого и должного контроля (поощрения и наказания) целеустремленность сотрудника постепенно угаснет. Объясняется данный факт тем, что будет присутствовать чувство не нужности, ощущение, что работу которую выполняет тот или иной работник, руководство не замечает.

Возрастную структуру персонала ЗАО ТД «Перекресток» можно проследить по данным таблицы 2.1.

Таблица 2.1 – Возрастная структура персонала

Категория работников	2013г.		2014г.		2015г.		Отклонение в 2015 г. от 2013 г.		
	лиц	%	лиц	%	лиц	%	чел.	%	п.стр.
до 18 лет	2	0,3	2	0,3	1	0,1	-1	-50,0	-0,1
19-28 лет	203	29,6	210	30,5	223	31,9	20	9,9	2,3
28-49 лет	331	48,3	323	46,9	324	46,4	-7	-2,1	-1,9
50-54 лет	145	21,1	146	21,2	145	20,7	0	0,0	-0,4
55 лет и больше	5	0,7	8	1,2	6	0,9	1	20,0	0,1
Всего	686	100,0	689	100,0	699	100,0	13	1,9	0,0

Численность работников в возрасте от 19 до 28 лет в 2013 представляла 203 чел., в 2014 г. - 210 чел., в 2015 г. - 223 чел. Численность работников в возрасте до

18 лет в 2014-2015 гг. была неизменной - 2 лица, а в 2015 г. - 1 лицо. Численность работников старше 50 лет выросла на 1 человека.

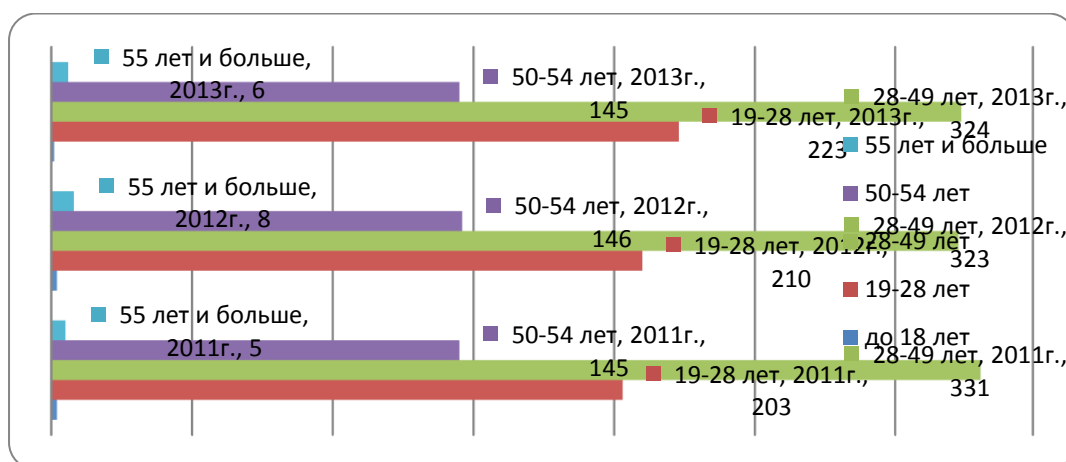


Рисунок 2.2 – Динамика возрастной структуры персонала ЗАО ТД «Перекресток» в 2013 - 2015 гг.

По результатам проведенного исследования возрастной структуры персонала можно сделать вывод, что персонал ЗАО ТД «Перекресток» постепенно молодеет, что является позитивным процессом, так как на работу приходят молодые люди с профессиональным образованием.

Эффективность хозяйственной деятельности в значительной степени определяется качественным составом персонала, основной чертой которого является профессиональный уровень, то есть соответствие работников определенной специальности требованиям рабочих мест. За анализируемый период улучшился профессиональный уровень персонала ЗАО ТД «Перекресток» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Состав и структура персонала ЗАО ТД «Перекресток» по образованию

Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение в 2015г. от 3 г.		
	лиц.	%	лиц.	%	лиц.	%	лиц.	%	п.стр
Всего работников из них:	686	100,0	689	100,0	699	100,0	13	1,90	0,0

Окончание таблицы 2.2

Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение в 2015г. от 3 г.		
	лиц.	%	лиц.	%	лиц.	%	лиц.	%	п.стр
со средним специальным	219	31,9	228	33,1	231	33,0	12	5,48	1,1
со средним образованием	42	6,1	41	6,0	40	5,7	-2	- 4,76	-0,4

Так, если в 2013 г. высшее образование имели 47,2% работающих, то в 2015 г. –45,6%. Увеличился удельный вес работников со средне-специальным образованием с 35,8% в 2013 г. до 36,8% в 2015 г. Это значит, что на предприятие приходят квалифицированные работники.

Приведённые данные свидетельствуют, о том, что уровень образования работников компании достаточно высок (61,2% работников имеют высшее образование, 33% - среднее специальное и только 5,7% - базовое среднее). Но введение новых технологий и оборудование требует повышения квалификации на специальных курсах (особенно основного персонала).

Таким образом, уровень обеспечения ЗАО ТД «Перекресток» персоналом является типичным для предприятия данной отрасли и отвечает социальным, экономическим и правовым условиям, которые способствуют рациональному формированию и эффективному использованию персонала.

На основании данного документа, был произведен полный анализ затрат денежных средств, направленных на покрытие задолженности предприятия перед персоналом.

На данном предприятии заработная плата состоит из двух частей:

- постоянной части;
- переменной части.

В таблице 2.3 приводится система оплаты труда в торговой компании ЗАО ТД «Перекресток»

Таблица 2.3 - Система оплаты труда в торговой компании ЗАО ТД «Перекресток»

Должность	Заработная плата	Премияльная часть
Акционеры	50 000	-
Директор	52 000	Годовая премия
Финансовый отдел		
Финансовый директор	45 000	Квартальная премия
Экономист	38 000	Квартальная премия
Главный бухгалтер	35 000	Квартальная премия
Бухгалтер	28 000	-
Отдел маркетинга		
Директор по развитию	45 000	Квартальная премия
Старший менеджер	35 000	Квартальная премия
Менеджеры	25 000	Квартальная премия
Отдел персонала		
Руководитель кадрового отдела	38 000	Месячная премия
Старший менеджер	29 000	Квартальная премия
Менеджеры	22 000	Месячная премия
Информационный отдел		
Руководитель отдела	30 000	Один раз в полгода
Менеджеры	20 000	-
Технический отдел		
Должность	Заработная плата	Премияльная часть
Руководитель технического отдела	35 000	Один раз в полгода
Программисты	27 000	Один раз в полгода
Региональный отдел управления магазинами		
Руководитель отдела	45 000	Квартальная премия
Ассистент руководителя отдела	20 000	
Региональные менеджеры	32 000	Квартальная премия
Магазины		
Управляющий	27 000	Квартальная премия
Продавцы	20 000	% от продаж
Администраторы	21 000	Месячная премия
Уборщицы	15 000	Квартальная премия

Таким образом, из приведенной выше информации, очевидно, что затраты на оплату труда персонала, является далеко не самой маленькой статьей расходов. В то же время стоит отметить, что основная часть расходов, приходится именно на постоянную часть заработной платы. Так, в таблице 2.4, приведены расходы на покрытие основной части заработной платы.

Таблица 2.4 - Суммарные расходы, направленные на покрытие постоянной части заработной платы

Отдел	Количество человек	Сумма расходов
1. Акционерное общество	10	500 000
2. Директор	1	52 000
3. Отдел маркетинга	53	1 325 000
4. Отдел персонала	87	2 247 500
5. Информационный отдел	127	2 857 500
6. Технический отдел	53	1 473 400
7. Региональный отдел управления магазинами	21	652 000
8. Финансовый отдел	50	1 683 350
9. Магазины	297	6 038 999
Итого:	202	16 829 749

Таким образом, наглядно видно, что присутствующая система оплаты труда достаточно сильно устарела и в обязательном порядке требует существенных изменений, особенно в части сдельного труда.

Большая часть персонала работала наиболее эффективно, если понимала, что от качества выполненной им работы, будет зависеть его конечная сумма заработной платы. В настоящее же время присутствует кардинально обратная ситуация, когда сотрудник понимает, как бы он не работал, хорошо или плохо, оплата его труда останется не изменой. В данном случае приходится надеется только на добросовестность и ответственность самого сотрудника, однако, без необходимого и должного контроля (поощрения и наказания) целеустремленность



сотрудника постепенно угаснет. Объясняется данный факт тем, что будет присутствовать чувство не нужности, ощущение, что работу, которую выполняет тот или иной работник, руководство не замечает.

Таким образом, важно отметить, что система оплаты, равно как и мотивационные факторы не подлежали каким-либо изменениям на протяжении длительного периода времени. Наглядно видно, что 90% сотрудников работают исключительно за стандартный оклад, размер которого не изменяется, а является постоянным. Не менее важным является и тот факт, что выполнение непосредственно суммы оклада, так же, как и изменение системы оплаты труда производится крайне редко, и преимущественно сопровождается заявлением об увольнении сотрудника. В данном случае повышение заработной платы выступает в качестве мотивационного факта для удержания специалиста в своей компании.

Основная цель магазинов ЗАО ТД «Перекресток» – обеспечить потребителям возможность покупать качественные товары самого широкого ассортимента по доступным ценам в комфортных условиях. Торговый дом видит свою задачу в развитии современных форм розничной торговли в России, в защите интересов покупателей при работе с поставщиками и производителями продовольственных и непродовольственных товаров, включая собственную систему контроля качества продукции.

Две особенности делают магазины «Перекресток» привлекательными для потребителей. Во - первых, это возможность купить все необходимые продукты в одном месте. Во-вторых, быстрый и качественный сервис. «Перекресток» с самого начала сделал ставку на открытие магазинов не только в центре, но и в «спальных» районах, где социально - бытовая сфера традиционно менее развита. При этом каждый «Перекресток», вне зависимости от места расположения, - это современный магазин западного образца, своеобразный «торговый город». Покупатель может приобрести в нем не только продукты питания высочайшего качества, но и сопутствующие товары - от печатных изданий до живых цветов.

Для удобства посетителей открыты химчистки, фотоателье. Универсам работает по принципу самообслуживания с использованием новейшего кассового оборудования. Это позволяет избавить покупателя от утомительного стояния в очередях и позволяет превратить поход за покупками в увлекательное времяпрепровождение.

Ценовая политика «Перекрестка» наделена на обеспечение покупателей качественными товарами по разумным ценам. Проводить ее в жизнь позволяет приоритетная работа с поставщиками отечественной продукции и преимущества, которые дает компании собственный распределительный центр. Прямые поставки и закупки больших партий товаров значительно снижают себестоимость продукции. Это позволяет поддерживать приемлемый уровень цен во всех универсамах сети «Перекресток».

В «Перекрестке» действует жесткая система контроля качества товара и обслуживания. «Перекресток» - самая крупная сеть супермаркетов для среднего класса в России.

Каждый покупатель ТД может получить грамотную консультацию от продавца по любой группе товаров. Для удобной выкладки товаров в торговом зале используются: холодильные витрины, стеллажи, лари, гондолы с низкой температурой, вешала, корзины разных размеров.

В целом итоги хозяйственной деятельности предприятия за отчетные 2013-2015 годы удовлетворительные. Данные таблицы 2.5 позволяют проследить следующие тенденции в развитии предприятия. Так, по итогам 2015 г. предприятием получен товарооборот по продажным ценам в объеме 238 895 млн руб., что стало выше показателя предыдущего года на 20 150 млн руб. Товарооборот по покупным ценам вырос в 2015 годом по сравнению с 2014 годом на 32 067 млн.руб., несмотря на то, что сумма полученного валового дохода уменьшилась в сумме на 11 917 млн.руб.

Таблица 2.5 – Основные экономические показатели деятельности предприятия ТД «Перекресток», млн руб.

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013-2014 гг.	2014 – 2015 гг.
1. Товарооборот по продажным ценам	203 502	218 745	238 895	+15243	+20150
2. Товарооборот по покупным ценам	105 951	122 860	154 927	+16909	+32067
3. Валовая прибыль	97 551	95 885	83 968	-1666	-11917
4. Коммерческие расходы	10	12	14	2	+2
5. Прибыль (убыток) от продаж(3-4)	97 541	95 873	83 954	-1668	-11919
7. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (5+6)	101 983	99 577	89 331	-2406	-10246
7а. EBITDA (прибыль до процентов, налогов и амортизации)	105 070	102 556	92 542	-2514	-10014
8. Проценты к уплате	8 623	8 639	8 162	+16	-477
9. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-1 855	-1 638	-1 393	+217	+245
10. Чистая прибыль (убыток)	91 504	89 300	79 777	-2204	-9523

С отрицательной стороны характеризуется снижение чистой прибыли, так в 2015 году она составила 79 777 млн.руб., а в 2014 году 89 300 млн.руб., что на 8 млн руб. меньше.

## 2.2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия

Одним из основных инструментов, посредством которых осуществляется совершенствование коммерческой деятельности предприятия, это показатели объема товарооборота по продажным ценам. Именно полноценный анализ данной группы показателей позволит наиболее полно и детально увидеть основные источники доходов и расходов предприятия (таблица 2.6).

Исходя из представленных выше данных очевидно, что в период с 2013 по 2015 года товарооборот по продажным ценам увеличивается на 17,1%, что является хорошим показателем для данной компании.

Таблица 2.6 - Показатели динамики объема товарооборота по продажным ценам ЗАО ТД «Перекресток»

Год	Объем товарооборот по продажным ценам, млн. руб.	Темп роста, %	
		Цепной	Базисный
2013	203 502	100,00	100,00
2014	218 745	107,5	107,5
2015	238 895	108,98	117,1

С целью получения наиболее полной и объективной оценки текущего состояния оборота предприятия ЗАО ТД «Перекресток» необходимо произвести анализ структуры товарооборота по продажным ценам на рассматриваемом предприятии, который представлен в таблице 2.7.

Таким образом, очевидно, что наиболее прибыльной товарной группой является именно продукты питания. Удельный вес данной группу составляет более 50% всего торгового ассортимента, именно поэтому товары данной группы требуют к себе наиболее пристального внимания и систематического анализа. Анализируя представленные выше данные не менее важным является и сопутствующие товарные группы, среди которых выделяются: Товары для дома и Детские товары

Таблица 2.7 - Показатели структуры товарооборота по продажным ценам

Товарная группа	Оборот, млн. руб.			Темп роста, %	Удельный вес в общем обороте, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.		2014 г.	2015 г.

Товарная группа	Оборот, млн. руб.			Темп роста, %	Удельный вес в общем обороте, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.		2014 г.	2015 г.
Товары для дома	33 409	35 863	36 974	147,88	11,1	15,03
Бытовая химия	30 896	32 060	33 741	119,98	7,1	7,8
Детские товары	10 316	12 206	15 398	140,61	8	10,3
Сезонные товары	5 910	7 093	10 401	66,79	11,2	6,85
Итого	203 502	218 745	238 895	-	100	100

Именно представленные выше товарные категории составляют порядка 85% всего ассортимента. Наличие товаров данной торговой группы в обязательном порядке должны присутствовать на данном предприятии в полном объеме.

Таблица 2.8 - Анализ рентабельности, %

Показатели рентабельности	Значения показателя			Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015/2013	± %
1. Рентабельность продаж	47,9	43,8	35,1	-12,8	-26,7
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ	50,1	45,5	37,4	-12,7	-25,4
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли	45	40,8	33,4	-11,6	-25,7
4. Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции	92,1	78	54,2	-37,9	-41,1
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR)	11,8	11,5	10,9	-0,9	-7,4

Представленные в таблице показатели рентабельности за 2015 год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ЗАО ТД "Перекресток". Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) к выручке организации, за 2015 год составил 37,4%. Таким образом, очевидно, что

деятельность данного предприятия в значительной степени понесла убытки в связи с текущим нестабильным экономическим состоянием рынка.

### 2.3. Анализ конкурентной среды предприятия

Следует отметить, что основными конкурентами предприятия ЗАО ТД «Перекресток», являются:

Полное название организационно-правовых форм

- ООО «Метро»;
- ООО «Ашан»;
- ПАО «Магнит»;
- ООО «Лента».

В-первую очередь необходимо рассмотреть степень соперничества между имеющимися конкурентами, которое выражается посредством действующих стратегий фирм, которые отражены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Стратегии компаний

Компания	Стратегия
1.ООО «Ашан»	Постоянно улучшать покупательскую способность и качество жизни все большего количества покупателей, предлагая им широкий выбор качественных товаров по низким ценам
2. ООО «Метро»	Удобство и широта ассортимента, индивидуальный подход и высочайшие стандарты качества направленное на предоставление клиентам возможности делать свой бизнес еще успешней, экономя время и деньги.
3. ЗАО ТД «Перекресток»	создание национальной сети магазинов с брендом «Перекресток»

## Окончание таблицы 2.9

Компания	Стратегия
4. ПАО «Магнит»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России;</li> <li>- Развитие мультиформатной бизнес-модели: продолжение агрессивного развития форматов "магазин у дома", "гипермаркет", "Магнит Семейный" и "Магнит Косметик";</li> <li>-</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории;</li> <li>- Внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности.</li> </ul>
5. ООО «Лента»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Устойчивый рост сопоставимых продаж и повышение рентабельности;</li> <li>- Укрепление достигнутых позиций;</li> <li>- Реализация потенциала развития;</li> <li>- Развитие форматов магазинов.</li> </ul>

Таким образом, очевидно, что все представленные выше торговые сети в качестве своей стратегической цели определяют дальнейшее развитие всего предприятия.

Основными барьерами выходу на рынок новых компаний выступают следующие факторы:

- Эффективный масштаб производства;
- Предпочтения и преданность потребителей;
- Доступ к каналам распределения;
- Государственные меры и политика.

При выходе на рынок данной отрасли необходимо иметь соответствующие масштабы торговой площади и финансовую поддержку.

Измерять силу конкуренции посредством товаров заменителей в данном случае необходимо в обязательном порядке и как можно более детально. Наличие данного факта объясняется тем, что на рассматриваемом предприятии представлен достаточно ограниченный ассортимент товаров, а также площадь данного торгового дома, в значительной степени меньше представленных выше конкурентов, что автоматически ограничивает его деятельность в области ассортиментной политике [32, с.51].

Конкурентная сила приобретается предприятием посредством активной рекламной политики, которая реализуется в различных видах рекламы, в том числе: раздача флаеров, реклама на телевидение и радио, билборды и так далее. Однако даже этот факт не решает проблему значительного притока потребителей.

Экономический потенциал поставщиков. В данном случае, какой-либо угрозы манипулирования спросом со стороны поставщиков, отсутствует. Объясняется наличие данного факта следующим образом: все рассматриваемые торговые сети имеют большую пропускную способность, поставщикам продукции не целесообразно их разделять предоставляя одному из них больше привилегий по отношению к другим. Намного целесообразней уравнивать все условия поставки и присутствовать в ассортименте на постоянной основе во всех гипермаркетах. Именно в этом и заключается экономический потенциал поставщиков.

Экономический потенциал покупателей. В данном случае большое значение имеет приверженность покупателей к той или иной торговой марки, знание всех акций в различных торговых сетях, наличие стимулирования продаж посредством дополнительных стимулов. В качестве последних преимущественно выступают дисконтные карты действие которых распространяется не только на данную сеть, но и на другие, более мелкие магазины [6, с.119].

Именно представленные выше факторы выражают экономический потенциал покупателей [34, с.104].



Анализ конкуренции по Портеру основан на том, что способность реализовать фирме свое конкурентное преимущество зависит не только от прямой конкуренции, но и от потенциальных конкурентов [48, с.429].

Для рассматриваемой фирмы наиболее существенными и являются следующие факторы:

1) Конкуренция внутри отрасли:

- Рост числа конкурентных фирм;
- Увеличение доли рынка более крупных компаний;
- Активная реклама конкурентов оказывает негативное влияние;

2) Новые конкуренты:

- Ограничение в источниках сырья;
- Налаживание каналов сбыта;
- Появление массовой маркетинговой компании;

3) Товары - заменители:

- Предложение однотипных услуг;

4) Возможности потребителей:

- Большая зависимость от существующих каналов сбыта;
- Зависимость от ценовой политики компании;

5) Возможности поставщиков:

- Повышение цен на поставляемое сырье;

Таким образом, на основании приведенной информации, можно сделать следующие выводы:

- Наиболее существенные проблемы повлечет за собой появление новых поставщиков с аналогичным перечнем услуг. Такие изменения в условиях рынка, могут привести к существенным потерям клиентов. Однако важно отметить, что наличие ценовой политики в данном случае может сыграть не малую роль. Приведенные выше данные прямым образом указывают на остроту вышеуказанной проблемы. Каждый новый конкурент, может «отнять» часть

клиентов, привлекая любой акцией или предоставляя более гибкие условия работы [38, с.71].

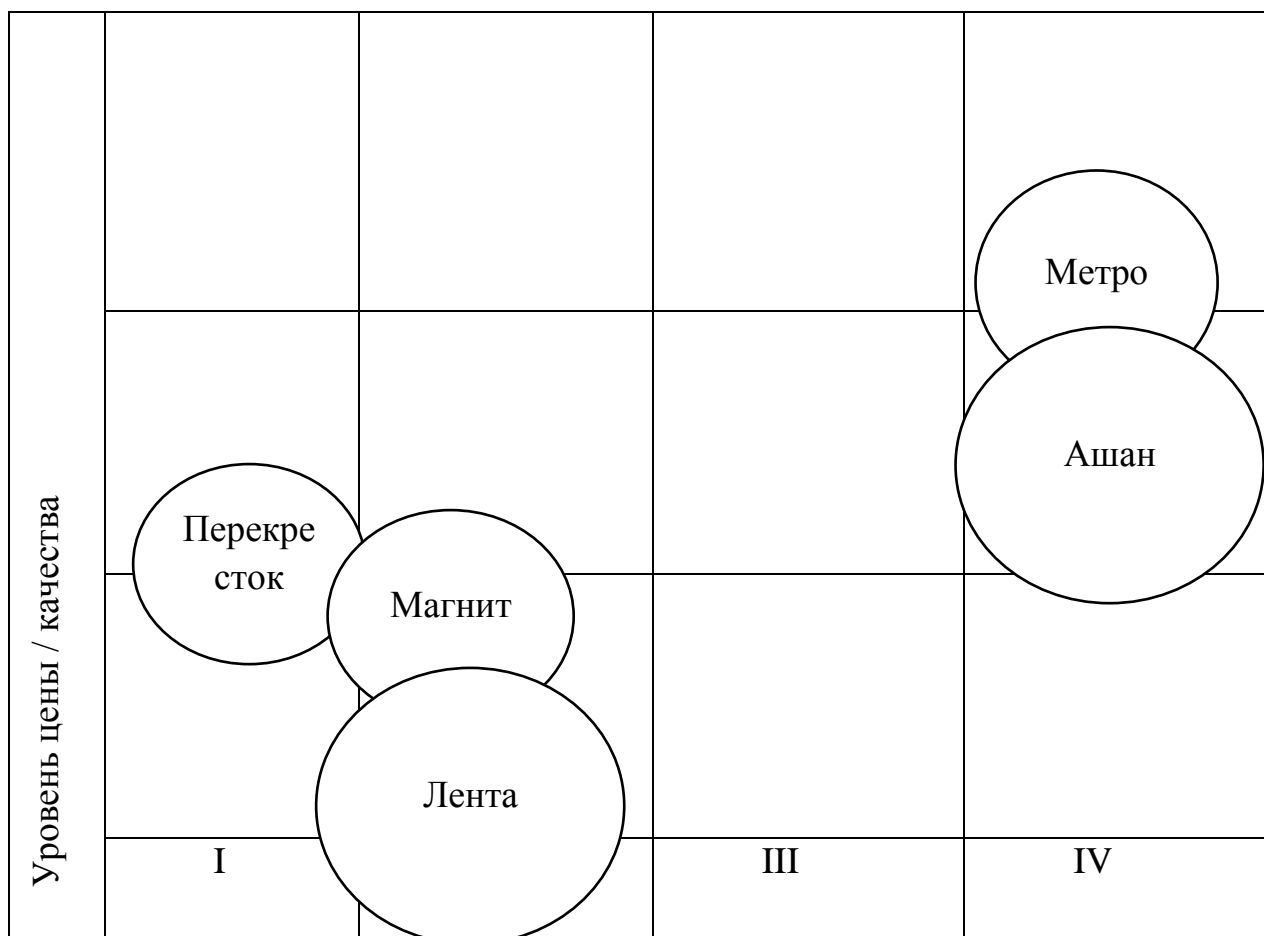
- Следует отметить, что в данном случае наличие однотипных товаров не является острой и основной проблемой. Наиболее существенной проблемой является непосредственное их предоставление, качество, сроки, стоимость и т.д.

- Наличие хорошо организованных маркетинговых компаний конкурентов приведет, так же к оттоку потребителей в данной фирме;

- Наряду с конкурентами, присутствуют и потребители, влияние которых играет не меньшую роль. Именно они принимают конечное решение «у кого приобрести ту или иную услугу» [39, с.302].

На рисунке 2.3 представлено текущее положение конкурентов рассматриваемой отрасли на рынке.

В качестве основного конкурента для предприятия ЗАО ТД «Перекресток» выступает ООО «Магнит». Компании делят не большую долю рынка местного и регионального значения с высоким и средним уровнем качества и цен.



--	--	--	--	--

Географический масштаб деятельности

Рисунок 2.3 – Положение конкурентов на рынке

I – Местный масштаб деятельности;

II – Региональный масштаб деятельности;

III – Национальный масштаб деятельности;

IV – Глобальный масштаб деятельности.

В данном случае предприятию ЗАО ТД «Перекресток» целесообразней заострить свое внимание на потребителях, отдающих предпочтение дорогостоящему товару, так как они принесут наибольшее количество прибыли, а также будут способствовать повышению лояльности клиентов именно данного сегмента.

Таким образом, очевидно, что по ценовому сегменту лидирует торговая сеть Лента, однако ее масштаб действия ограничивается региональным уровнем, в то время, как Ашан и Метро уже вышли на глобальный уровень. При рассмотрении двух последних торговых сетей, важно отметить, что Метро предлагает качественные товары по более высоким ценам, в то время как Ашан практически полностью занимает нишу на глобальном рынке со средними ценами и средним качеством товара.

По факту, в настоящее время, ТД «Перекресток» занимает не совсем выгодное положение, так как по мимо не большой доли рынка, ограниченности площадей и ограниченности в ассортименте, присутствует и достаточно высокий уровень цен, что в значительной степени отталкивает потребителей от систематического посещения данного торгового дома.

Однако, при правильной и корректной работе маркетингового отдела, данное предприятие может существенным образом увеличить текущее количество потребителей и занять достаточно значительную долю рынка.

Таким образом, очевидно, что предприятие обладает достаточно хорошей перспективой, в-первую очередь посредством достаточно активной и эффективной маркетинговой деятельности, которая сопровождается систематическими скидками и акциями.

Для оценки конкурентоспособности ЗАО ТД «Перекресток» по выделенным критериям использовался метод субъективных экспертных оценок таблицы 2.10-2.11).

Анализ показал, что ЗАО ТД «Перекресток» значительно уступает ООО «Лента» и ООО «Метро» как по ассортименту, так и по другим показателям. Однако ЗАО ТД «Перекресток» опережает ООО «Ашан» по широте ассортимента, а ПАО «Магнит» по ценовым показателям и качеству обслуживания. Основными конкурентами исследуемого предприятия в данной отрасли являются: ООО «Лента» и ООО «Метро».

Таблица 2.10 – Анализ конкурентоспособности ЗАО ТД «Перекресток» и конкурентов

Показатель	Оценка в баллах *				
	ЗАО ТД «Перекресток»	ООО «Лента»	ООО «Метро»	ПАО «Магнит»	ООО «Ашан»
Широта и глубина ассортимента	3	5	5	3	2
Уровень цен	4	3	3	3	4
Использование информационных технологий	1	5	2	1	1
Качество услуг	4	5	5	3	4
Реклама	2	4	2	1	2
Доля на рынке	3	5	5	3	3
Итого	17	27	22	14	16

\*Оценка показателей конкуренции проведена по пятибалльной шкале: 5 – очень сильное проявление, 4 – сильное, 3 – среднее, 2 – слабое, 1 – очень слабое проявление фактора.

Таблица 2.11 – Взвешенная оценка конкурентоспособности ЗАО ТД «Перекресток» и конкурентов

Показатель	Оценка в баллах				
	ЗАО ТД «Перекресток»	ООО «Лента»	ООО «Метро»	ПАО «Магнит»	ООО «Ашан»
Широта и глубина ассортимента	0,3	0,5	0,5	0,3	0,2
Уровень цен	0,8	0,6	0,6	0,6	0,8
Использование информационных технологий	0,05	0,25	0,1	0,05	0,05
Качество обслуживания	1	1,25	1,25	0,75	1
Реклама	0,4	0,8	0,4	0,2	0,4
Доля на рынке	0,6	1	1	0,6	0,6
Итого	3,15	4,4	3,85	2,5	3,05

Исследуемое предприятие отстает от основного конкурента ООО «Лента» по следующим параметрам:

- доля рынка;
- расширение номенклатуры предоставленного ассортимента, преимущественно за счет использования имеющегося оборудования;
- систематическая работа с потенциальными покупателями с целью привлечения новых клиентов.

Таким образом, на основании представленных выше факторов, можно сделать следующий вывод относительно общего состояния отрасли: обладает привлекательностью для предпринимательской деятельности.

На рынке присутствуют уже устоявшиеся лидеры. Посредством эффективной стратегической компании и полноценной конкурентной борьбы, текущие лидеры будут не только сохранять текущие позиции на рынке, но и систематически увеличивать занятые доли.

Вход на данный рынок осложняется существенным образом именно посредством устойчивого положения таких крупных лидеров, позиции на рынке изменить которые на данный момент не представляется какой-либо возможности. Более того, чем крупнее масштабы лидирующих компаний, тем дороже выход на рынок и существеннее финансовая поддержка [40, с.95].

На ТД «Перекресток» отсутствует стратегия конкурентоспособности, поэтому

разработанная стратегия предприятия может стать определенным конкурентным преимуществом. Для того что бы выбрать стратегию нам следует установить цель.

Цель стратегии для ТД «Перекресток» заключается в следующем:

- расширение предоставления групп товаров для удовлетворения больших потребностей покупателя;
- увеличение покупательского спроса;
- периодическое проведение семинаров для персонала фирм;
- развитие рекламных технологий;
- использование ИТ (разработка интернет сайта).

Стратегия представляет собой «обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов ЗАО ТД «Перекресток». Конкурентная стратегия имеет целью обеспечить ЗАО ТД «Перекресток» такое положение, которое позволяет ей извлекать прибыль на долгосрочной основе, несмотря на противодействие различных сил.

По результатам проведенного исследования необходимость в разработке стратегии для ТД «Перекресток» является актуальной. В ТД «Перекресток» имеет место недостаточная компетентность руководства в области маркетинга. Определение новых рынков сбыта, новых заказчиков, проведение исследований рынка, повышение конкурентоспособности организации выполняется интуитивно, разрозненно и несогласованно.

Стратегия позволит:

- максимально использовать потенциально сильные стороны и создавать новые конкурентные преимущества;
- максимально устранить слабые стороны с тем, чтобы использовать привлекательные возможности.

В рамках разработки стратегии необходимо определить следующие пункты:

- Разработка миссии ТД «Перекресток». В течение всего времени существования ТД «Перекресток» руководство не уделяло этому мероприятию должного внимания.

Определение целевой направленности (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Определение целевой направленности

Ключевые направления	Цели	
1	2	
Стратегическая цель	Расширение рынка сбыта, путем предоставления широкого спектра товарной продукции	
Тактические цели и их достижение	Повышение эффективности материально-технического снабжения предприятия и сбыта продукции, путем совершенствования системы управления запасами	Приобретение складского помещения
Положение на рынке	Осуществляет деятельность в условиях чистой конкуренции	
Инновации	Внедрение специализированного программного обеспечения	
Сфера ресурсов	Сотрудничество с постоянными поставщиками: заключение договоров на поставку товара с удовлетворяющими обе стороны условиями	
Прибыльность	Повышение уровня продаж с приростом прибыли не менее 25%	
Управление	Направленность руководителя на построение профессиональной команды	
Кадры	Сохранить персонал организации и повысить его ответственность	
Социальная ответственность	Сотрудники работают согласно требованиям Трудового Кодекса РФ	

- Определение основных стратегий (таблицу 2.13)

Таблица 2.13 - Определение основных стратегий

Вид стратегии	Стратегия	Обоснование
---------------	-----------	-------------

Окончание таблицы 2.13

Вид стратегии	Стратегия	Обоснование
Глобальная стратегия	Стратегия минимизации издержек	Использование превосходства по издержкам для увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли
Корпоративная стратегия	Стратегия связанной диверсификации	Расширить потенциальный рынок
Конкурентная функциональная стратегия	Оборонительная стратегия	Ориентация на стабильные реинвестиции для защиты и сохранения своих позиций
Функциональная стратегия	Финансово-инвестиционная	Привлечение капитала
	Социальная стратегия	Обучение персонала, возможность повышения квалификации

Для ЗАО ТД «Перекресток» выбрана оборонительная стратегия. В связи с финансовом положением в стране ЗАО ТД «Перекресток» вынуждено проводить оборонительную стратегию, стремясь удержаться на плаву, сохранить свою нишу на рынке даже в условиях падающей рентабельности и отсутствия доходов на капитал. Цель оборонительной стратегии - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам.

Исходя из проведенного анализа можно выявить ряд проблем ЗАО ТД «Перекресток» (табл.2.14).

Таблица 2.14 - Проблемы ЗАО ТД «Перекресток»

Проблема	Характеристика



Окончание таблицы 2.14

Проблема	Характеристика
Низкое качество обслуживания покупателей	Уровень качества торгового обслуживания является важным фактором коммерческой деятельности в условиях конкуренции предприятия торговли в условиях рыночных отношений. Сегодня потребитель при выборе места покупок ориентируется не только на цены предлагаемых ему товаров, но и на качество его обслуживания.
Отсутствие акций, промо-акций для покупателей	Основная цель акций данного типа – познакомить как можно больше покупателей с новым товаром, выводимым на рынок или обратить внимание покупателей на расширение продуктовой линейки производителя в данной конкретной торговой сети.

Культура обслуживания во многом зависит от торгового персонала, умения встретить и обслужить покупателя. Среди факторов, определяющих культуру обслуживания, степень профессиональной подготовки кадров занимает особое место. Можно оснастить магазин современным оборудованием, обеспечить его разнообразными высококачественными товарами, но если эти товары выложены небрежно, покупателю не оказывают помощи в выборе товара, нарушают правила отпуска и упаковки, то ни о какой культуре обслуживания не может быть и речи. Нужно, чтобы покупатель не только купил нужный ему товар, но и ушел из магазина с хорошим настроением.

Продавец должен знать психологию покупателя, использовать психологические факторы для убеждения покупателей в покупке того или иного продукта. Продажа товаров методом самообслуживания коренным образом меняет роль продавца, который становится консультантом. Постоянно находясь в торговом зале, он должен следить за наличием товаров, своевременно пополнять их запасы, а также тактично помогать покупателю в выборе товаров, не подавляя, однако, его самостоятельности.

Промо-акция считается эффективной, если она решает следующие задачи:

- Акция должна доносить до возможных покупателей информацию о выходе в свет нового продукта или услуги.

- Она должна убеждать потенциального потребителя брать товар именно в вашем магазине, а не у конкурентов.

- Акция должна стимулировать возможного клиента решить вопрос прямо здесь и сейчас, в данный момент, не откладывая покупку на потом.

Все это доказывает, что нельзя недооценивать эффективность промо-акций и необходимо правильно выбирать ту продукцию, которая нуждается в рекламе.

Кому-то может показаться, что у потенциального покупателя будет слишком мало времени для знакомства с товаром или услугой. Но благодаря красочности, звучности и яркости промоутерской кампании, она запоминается надолго и оставляет после себя положительные эмоции и хорошее отношение к рекламируемой продукции.

Существует огромное разнообразие промо-акций. Каждый раз лучше выбирать новый вид, чтобы не повторяться. Можно устраивать презентации или дегустации, организовывать семплинг или раздачу презентов и рекламных буклетов, придумывать свои оригинальные способы, отражающие специфику именно вашего продукта. В любом случае, промоушен всегда будет оправдывать вложенные в него средства и способствовать продвижению вашей фирмы.

Стратегия фокусирования представляет собой такую форму развития бизнеса, при которой деятельность компании сконцентрирована на определенной узкой сфере, на ограниченном рынке в рамках одной отрасли.

Таким образом, конкурентные преимущества предприятия в условиях кризиса могут быть достигнуты путем реализации различных стратегий. Безусловно, для выбора стратегии необходимо учитывать сферу деятельности, масштабы бизнеса, территориальное расположение, ситуации в экономике, насыщенность рынка данной продукции и многие другие факторы. Каждая стратегия несет в себе риски, поэтому приверженность одной стратегии в условиях нестабильности может быть опасна для компании.

Для того чтобы удержать свое положение на рынке в условиях кризиса, компания должна своевременно проводить анализ своей конкурентоспособности, учитывая изменения происходящие в экономике и выбирать по результатам анализа подходящую в данный момент стратегию.

Проанализировав второй раздел работы, можно сделать вывод, что основная цель магазинов ТД «Перекресток» – обеспечить потребителям возможность покупать качественные товары самого широкого ассортимента по доступным ценам в комфортных условиях.

Деятельность ТД «Перекресток» в значительной степени понесла убытки в связи с текущим нестабильным экономическим состоянием рынка.

Анализ показал, что ЗАО ТД «Перекресток» значительно уступает ООО «Лента» и ООО «Метро» как по ассортименту, так и по другим показателям. Однако ЗАО ТД «Перекресток» опережает ООО «Ашан» по широте ассортимента, а ПАО «Магнит» по ценовым показателям и качеству обслуживания. Основными конкурентами исследуемого предприятия в данной отрасли являются: ООО «Лента» и ООО «Метро».

### 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ТД «ПЕРЕКРЕСТОК»

#### 3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование организации коммерческой деятельностью торгового предприятия

В целях повышения эффективности коммерческой деятельностью торгового предприятия ТД «Перекресток» предлагаются следующие мероприятия (рисунок 3.6).

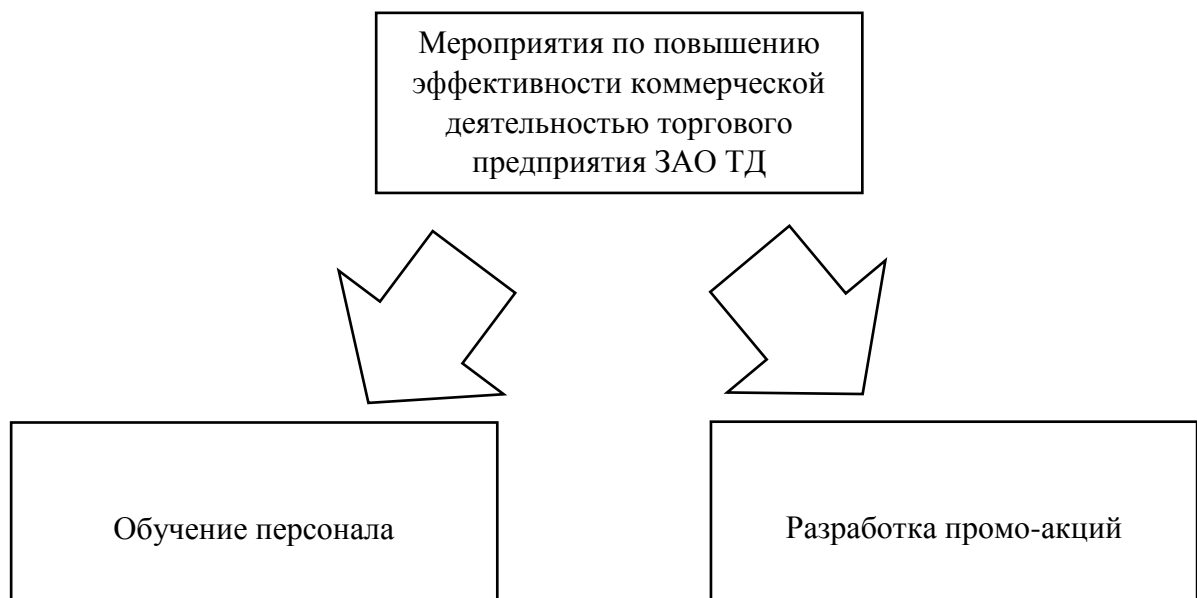


Рисунок 3.1 - Мероприятия по эффективности коммерческой деятельностью торгового предприятия ЗАО ТД «Перекресток»

В обучение персонала ТД «Перекресток» входит проведение тренингов и семинаров.

В комплексе функций торгового маркетинга одно из ведущих мест занимает управление процессом обслуживания покупателей в магазине. Реализации этой функции должно уделяться большое внимание в силу ее высокой значимости в обеспечении развития магазина и повышении эффективности его деятельности. Высокая значимость определяется прежде всего, обеспечением высокого уровня торгового обслуживания покупателей в магазинах является одной из действенных форм участия торгового предприятия в конкуренции на потребительском рынке,

формировании его конкурентного преимущества. Управление процессом обслуживания покупателей рассматривается как сложная совокупность решений, вырабатываемых менеджерами с учетом конкурентной позиции магазина на потребительском рынке, стадии его жизненного цикла, имеющегося потенциала трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Эта совокупность управленческих решений является одним из основных механизмов освоения магазинов избранной рыночной ниши.

Исследование проблемы обучения персонала, позволило выявить, что система обучения в условиях информатизации общества, развития всевозможных гаджетов и упрощения доступа к информации любого свойства, может иметь следующую структуру (рисунок 3.7).



Рисунок 3.1 - Структура схемы обучения персонала

Очевидно, современный рынок образовательных услуг богат многообразием видов, инструментов и методов обучения, отличающихся удаленностью от рабочего места, возможностью для работников самостоятельно выбирать время и траекторию обучения.

Удовлетворение потребности в приобретении и использовании технического средства связи без помощи консультации специалиста невозможно. Покупатель, очевидно, будет ориентироваться в своих предпочтениях на качество

взаимодействия при продаже, отличный сервис, дополнительные бонусы при покупке – все это может привести клиента к выбору именно этой компании для дальнейших приобретений. В стремлении приблизить клиента к себе, повысить его лояльность телекоммуникационные компании предлагают максимальное количество точек соприкосновения: предлагают многообразие форм и количества предоставляемых услуг разветвленной сети офисов продаж.

От продавцов-консультантов ЗАО ТД «Перекресток» требуется абсолютная заинтересованность в предоставлении покупателю максимально возможного спектра услуг. Это становится возможным, когда в компании построена соответствующая система стимулирования труда в том числе и за счет развитие потенциала сотрудников офиса продаж компании.

Таким образом, постоянное развитие персонала ЗАО ТД «Перекресток» способствует сохранению конкурентных преимуществ организации и обеспечению ей лидирующих позиций на рынке. Развитие персонала, как процесс систематический, ориентирован на формирование сотрудников, отвечающих потребностям организации и, в то же время, на изучение уровня трудового потенциала персонала организации и его повышение. Это подразумевает подготовку сотрудников к выполнению более сложных задач и организацию им психологической помощи, работающим в условиях повышенного риска.

Для обучения и получения новых знаний для продавцов-консультантов нами предлагается система, включающая в себя сразу несколько форм и этапов обучения (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Формы обучения в системе обучения продавцов-консультантов

№ п/п	Форма обучения	Характеристика формы	Рекомендации для использования
1	Курсы по продажам и технологиям общения с клиентами с применением	Курс рассчитан на самостоятельное его изучение. Продолжительность – от 3 до 6 ак. час. (1 час. = 45 мин.). Состоит из интерактивной звуковой презентации, видеофрагмента,	Используется на первом этапе процесса обучения в качестве вводного курса.

Окончание таблицы 3.15

	дистанционных технологий	описывающего рабочую ситуацию и итогового тестового задания на усвоение изученного материала. Результаты тестов фиксируются автоматически на сервере компании	Необходим для последующего формирования групп обучающихся по уровню подготовки
2	Очный тренинг по продажам в учебном центре компании	Тренинг разрабатывается специалистами отдела продаж компании. Для повышения эффективности обучения формируются два тренинга по уровню подготовки слушателей – базовый и продвинутый. Программы состоят из мини-лекций по программам «Развитие навыков эффективных продаж», «Работа с возражениями клиентов», «Телефонные продажи» и др. Структура и содержание тренингов может быть универсальными, содержащими практические примеры. Тренинги проходят за 2 дня, и проводятся раз в квартал для двух групп (базовый и продвинутый уровень) продавцов-консультантов	Является основным элементом системы обучения продавцов
3	Вебинар «Как повысить эффективность продаж»	Проводится в компьютерном классе бизнес-тренером через три недели после проведения очного тренинга. Продолжительность обучения – около 2-х часов. В ходе вебинара бизнес-тренер отвечает на вопросы участников, подводит промежуточные итоги их работы, проверяет на практике умение использовать полученные знания	Является элементом посттренингового сопровождения. Проводится для закрепления полученного в ходе очного обучения на тренинге материала
4	Самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической литературы	Бизнес-тренер и специалисты департамента продаж формируют список рекомендованной литературы, направленной на изучение рынка, технологий продаж и этики деловых отношений	Является элементом посттренингового сопровождения и проводится для закрепления материала

Очевидно, многовидовое воздействие на обучающегося работника позволит в короткие сроки передать сотрудникам большой объем теоретического материала и обеспечит им возможность применить методику на практике. Более того,

многоплановое применение различных форм обучения способствует привлечению интереса работников с различными способностями и потребностями к обучению.

Алгоритм процесса обучения продавцов-консультантов представлен на рисунке 3.3.

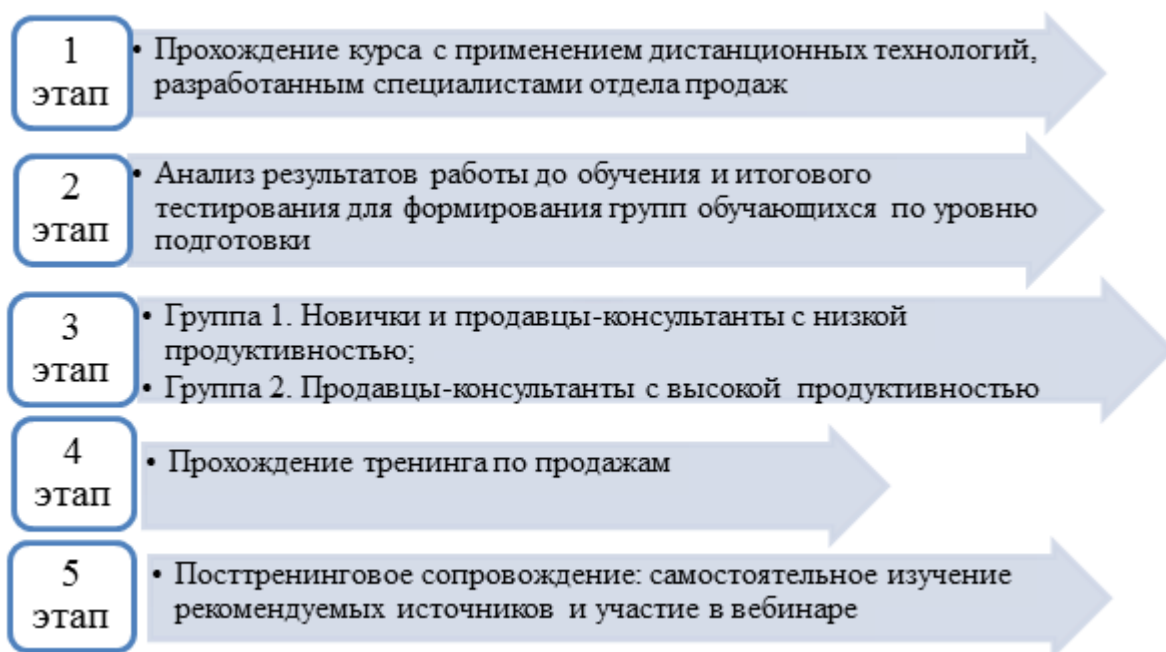


Рисунок 3.3 – Алгоритм процесса обучения продавцов-консультантов работе с клиентами ЗАО ТД «Перекресток»

Очевидно, обучение осуществляется в пять этапов. На наш взгляд, это оптимальное количество шагов, которые необходимо пройти продавцам-консультантам для повышения квалификации.

Система развития персонала исследуемого объекта может иметь вид (рисунок 3.9), ориентированный на продавцов-консультантов, т.е. тех специалистов, которые первыми встречаются с клиентами и от которых, собственно, зависит выполнение поставленных клиент-ориентированных задач компании.





Рисунок 3.4 - Структура системы развития персонала

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

По разработанному комплексу мероприятий по повышению эффективности коммерческой деятельности ЗАО ТД «Перекресток» проведем расчет затрат на их выполнение.

#### 1. Обучение персонала.

Для проведения тренингов и семинаров был задействован дополнительный штат сотрудников, в таблицы 3.16 отображены расходы на эти мероприятия.

Таблица 3.2 – Анализ расходов на обучение персонала, млн руб.

Показатель	Сумма
1. Проведение семинаров	0,97
2. Проведение тренингов	0,35
Итого, млн. руб.	1,32

#### 2. Разработка промо-акций

В разработку промо-акций входит выпуск буклетов, листовок. Привлечь покупателя акциями на товары ЗАО ТД «Перекресток» является эффективным

средством повышения коммерческой деятельности.

Таблица 3.3 - Анализ расходов на разработку промо-акций, млн руб.

Показатель	Сумма
1. Найм сотрудников	0,02
2. Расходы на составление буклетов, листовок	0,03
Итого	0,05

В результате внедрения предложенных мероприятий в ЗАО ТД «Перекресток» можно ожидать повышение эффективности коммерческой деятельности.

Таблица 3.4 - Эффективность предложенных мероприятий

	Планируемый показатель чистой прибыли, млн. руб.	Затраты, млн. руб.	Чистая прибыль за 2015, млн. руб.	Экономический эффект, млн. руб.
Мероприятия	91 743	1,37	79 777	11 964

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом прибыли, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп} \quad (1)$$

где Э – экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, млн. руб.

Пв – планируемый показатель прибыли от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, млн. руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, млн. руб.

Врп - прибыли от реализации за последний период, млн. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия 1,37 млн. руб., эффективность составило 11 964 млн. руб.

Таким образом, изучив третью главу диплома, можно сказать, что с учетом выявленных в процессе проведения анализа конкурентного положения ЗАО ТД «Перекресток» резервов разработан комплекс мероприятий по улучшению коммерческой деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, можно сделать вывод, что цель, поставленная при написании выпускной квалификационной работы – достигнута, а задачи – выполнены.

Так, выполнена задача по рассмотрению теоретических аспектов анализа и управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции.

Коммерческая деятельность является одной из важнейших областей человеческой деятельности, возникших в результате разделения труда. Она заключается в выполнении ряда торгово-организационных операций, направленных на процесс купли-продажи товаров и оказание торговых услуг с целью получения прибыли. В процессе коммерческой деятельности торговые организации изучают спрос населения и рынок сбыта товаров, определяют потребность в них, выявляют источники поступления и поставщиков товаров, устанавливают с ними хозяйственные связи, ведут оптовую и розничную торговлю, занимаются рекламно-информационной деятельностью.

Конкурентоспособность считается необходимой интегральной чертой работы фирмы, но ее увеличение не надлежит делаться само целью. Нужно ориентироваться на то, дабы конкурентоспособность предложения, располагаемых ресурсов и менеджмента фирмы были достаточны для реализации избранной конкурентной стратегии в целях получения желанных итогов работы.

Конкурентоспособность фирмы – это дееспособность воплотить в жизнь выгодную домашнюю работа в критериях твердой конкуренции. Конкурентоспособность фирмы подразумевает его дееспособность воплотить в жизнь действенный финансовый контакт с покупателями, поставщиками и соперниками.

Для того чтобы решить задачу по анализу коммерческой деятельности ТД «Перекресток», сначала дана характеристика деятельности ЗАО ТД Перекресток, рассмотрены основные виды деятельности данного предприятия, организационная структура, выявлены ее тип, достоинства и недостатки.

Основная цель магазинов ТД «Перекресток» – обеспечить потребителям возможность покупать качественные товары самого широкого ассортимента по доступным ценам в комфортных условиях.

Деятельность ТД «Перекресток» в значительной степени понесла убытки в связи с текущим нестабильным экономическим состоянием рынка.

Анализ показал, что ЗАО ТД «Перекресток» значительно уступает ООО «Лента» и ООО «Метро» как по ассортименту, так и по другим показателям. Однако ЗАО ТД «Перекресток» опережает ООО «Ашан» по широте ассортимента, а ПАО «Магнит» по ценовым показателям и качеству обслуживания. Основными конкурентами исследуемого предприятия в данной отрасли являются: ООО «Лента» и ООО «Метро».

В целях повышения эффективности коммерческой деятельностью торгового предприятия ТД «Перекресток» разработаны следующие мероприятия

#### 1. Обучение персонала

Постоянное развитие персонала ЗАО ТД «Перекресток» способствует сохранению конкурентных преимуществ организации и обеспечению ей лидирующих позиций на рынке. Развитие персонала, как процесс систематический, ориентирован на формирование сотрудников, отвечающих потребностям организации и, в то же время, на изучение уровня трудового потенциала персонала организации и его повышение. Это подразумевает подготовку сотрудников к выполнению более сложных задач и организацию им психологической помощи, работающим в условиях повышенного риска.

#### 2. Разработка промо-акций

В разработку промо-акций входит выпуск буклетов, листовок. Привлечь покупателя акциями на товары ЗАО ТД «Перекресток» является эффективным средством повышения коммерческой деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия 1,37 млн. руб., эффективность составила 11 964 млн. руб.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов, В.Л. Управление конкурентоспособностью экономических систем / Моск. междунар. высш. шк. бизнеса МИРБИС / В.Л. Абрамов В.Л. – М.: Пермь: Пермский УНТИ, 2011. – 296 с.
2. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие – 3-е издание, перер. и доп. / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2011. – 457с.
3. Азоев Г.Л. Маркетинг. Словарь / Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг. – М.: ОАО НПО «Экономика», 2011. – 362 с.
4. Александров Н.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: содержание пнятий и история их становления / Н.Н. Александров. – Н. Новгород: Изд-во Волго-Вят. акад. гос. службы, 2012. – 167с.
5. Андреев В.И. Конкурентология: Учеб. курс для творч. саморазвития конкурентоспособности / Поволж. отд-ние РАО, Казан. гос. ун-т. / В.И. Андреев. – Казань: Центр инновац. технологий, 2011. – 467с.
6. Баев И.А. Экономика предприятия: учебник для вузов. 4-е изд. / Под ред. акад. В. М. Семенова. — СПб.: Питер, 2011. – 468с.
7. Баканов М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 376 с.
8. Басовский Л.Е. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): Учебное пособие под редакцией Л.Е. Басовского – М.: ИФРА – М, 2011. – 376с.
9. Белоусова С.Н. Маркетинг / С.Н. Белоусова, А.Г. Белоусов. – М.: Феникс, 2011. – 352 с.
10. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 213с.

11. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин. – М.: Русская Деловая Литература, 2011. – 416с.
12. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208 с.
13. Бондаренков А.П. Оценка конкурентного статуса предприятия /2-я междунар. конф. студентов и молодых ученых «Экономика и маркетинг в XXI веке» / П.П. Бондаренко. – Н.Новгород, 2012. – С.20-21.
14. Бораненкова С.А. Экономический анализ в управлении предприятием / С. А. Бораненкова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 436 с.
15. Быков В.А. Учебное пособие для вузов: Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / В.А. Быков, Т.Г. Философова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2011. – 271 с.
16. Воропанова И.Н. Учет и анализ инновационной и инвестиционной деятельности организации: учеб. пособие / И.Н. Воропанова, А.М. Ильшев, Н.Н. Ильшева. – М.: КноРус, 2012. – 240с.
17. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник/ Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. – М.: Проспект, 2012. – 360с.
18. Гинзбург А.И. Экономический анализ: учеб. пособие/ А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер , 2012. – 176с.
19. Глазунов В.Н. Анализ финансового состояния предприятия / В.Н. Глазунов // Финансы. – 2014. – № 2. – С.15 –17.
20. Гоголева Т.Н. Конкуренция: Сущность, закономерность, регулирование: Монография / Т.Н.Гоголева. – Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2013. – 200с.
21. Голубков Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения / Е.П. Голубков. – М.: Экономика, 2012. – 289 с.
22. Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие – 3-е издание, перер. и доп. / А.В. Грачев. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2011. – 457с.

23. Донцова Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2011. – 304с.
24. Дубницкий В.И. Инфраструктура товарного рынка: Учеб. пособие / В.И. Дубницкий, В.Л. Пилюшенко. – Донецк, 2011. – 531с.
25. Еферин В.П. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях / В.П. Еферин, В.В. Мотин. – М.: Домодедово. 2011. – 345с.
26. Ефимова О.В. Экономика организации / О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2012. – 405 с.
27. Каньковская А.Р. Экономический анализ: учеб.-метод. пособие / А.Р. Каньковская, А.Б. Тарушкин. – СПб.: Герда, 2012. – 363 с.
28. Киреева Н.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.В. Киреева. – Челябинск, 2011. – 528с.
29. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2011. – 421 с.
30. Ковалев А.И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалев, В.В. Войленко. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 256 с.
31. Колосс Б. Управление деятельностью предприятия / Б. Колосс. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2011. – 589с.
32. Костромитинов К.Н. Оценка состояния конкурентной среды: учеб. пособие / Байкал. гос. ун-т экономики и права / К.Н. Костромитинов. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. – 78 с.
33. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2011. – 816 с.
34. Криппендор Ф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции: Пер. с англ. / Ф.К. Криппендор. – СПб.: Питер, 2011. – 256с.
35. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 345с.
36. Лукасевич И.Я. Анализ финансовых операций: методы, модели, техника вычисления / И.Я. Лукасевич. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 2011. – 400 с.



37. Мазилкина Е.И. Основы управления конкурентоспособностью: Учеб. пособие / Поволж. акад. гос. службы им. П.А. Столыпина / Е.И. Мазилкина. – Саратов: Поволж. акад. гос. службы, 2011. – 163с.
38. Максимов Ю.К. Конкурентоспособность и ее реализация в трансформирующейся экономике / Ю.К. Максимов. – СПб.: РОСТ, 2011. – 158с.
39. Маркова Н.М. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Н.М. Маркова. – Ухта: Ухтин. гос. техн. ун-т, 2011. – 415с.
40. Найдена Н.В. Конкурентный порядок: эволюция взаимодействия государства и предпринимательства / Н.В. Найдена. – Саратов: Изд-во ГОУ ВПО Саратов. гос. акад. права, 2011. – 188с.
41. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности: учебник для вузов / Л.В. Осипова. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 623с.
42. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. – М: Дашков и Ко. – 2012. – 636 с.
43. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф.Г. Панкратов. – М.: Маркетинг, 2012. — 579с.
44. Паничкина, Т.Г. Управление конкурентоспособностью / Т.Г. Паничкина . – М.: ИНФРА-М, 2011. – 474с.
45. Петров П.В. Экономика товарного обращения: учеб. для вузов / П.В. Петров. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 220с.
46. Пилюшенко, В.Л. Инфраструктура товарного рынка: Учеб. пособие. / В.Л. Пилюшенко. – Донецк, 2012. – 531с.
47. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 452с.
48. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. Е. Калинина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 714с.
49. Рычков С.Ю. Исследование конкурентоспособности: маркетинговые аспекты / С.Ю. Рычков. – Казань: Центр инновационных технологий, 2011. – 220 с.

50. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 424 с.
51. Сален П. Конкуренция / Пер. под ред. Г.Е. Алпатова. – СПб.: Изд. дом Нева, 2012. – 96 с.
52. Саритх М. Конкурентоспособность: многоуровневый анализ / М. Саритх. – М.: Б. и., 2012. – 191с.
53. Сергеев И. В. Экономика предприятия: учеб. пособие / И.В.Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 523с.
54. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: учебник / Б.И. Синецкий. – М.: Юрист, 2011. – 578с.
55. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Эксмо, 2012. – 960 с.
56. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: «Дашков и Со», 2012. – 892 с.
57. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. Учебное пособие / Т.Г. Философова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 295 с.
58. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Ю. Юданов. – М.: ГНОМ и Д, 2012. – 304 с.