



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Формирование и развитие конкурентных преимуществ торгового
предприятия ООО «ТВОЕ»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2021.227

Руководитель работы,
к.э.н., доцент
_____ А.Б. Левина
_____ 2021 г.

Автор работы:
студентка группы ЭУз-580
_____ Д.С. Лопакова
_____ 2021 г.

Нормоконтроль,
Ст. преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2021г.

АННОТАЦИЯ

Лопаква Д.С. Формирование и развитие конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз-580. – 112 с., 24 ил., 63 табл., библиорг. список – 56 наим., 3 прил.

В выпускной квалификационной работе поставлена цель – разработка комплекса рекомендаций для торгового предприятия ООО «ТВОЕ», которое является торгово розничной сетью, осуществляющей продажу одежды.

В работе рассмотрена общая характеристика торгового предприятия ООО «ТВОЕ», проанализированы его основные финансово-хозяйственные показатели, проанализировано месторасположение магазина, проанализирована посещаемость и анализ продаж. В работе так же проведен ряд анализов конкурентов торгового предприятия ООО «ТВОЕ».

На основании анализа конкурентов разработан комплекс рекомендаций по формированию и развитию конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ». В результате реализации предложенных рекомендаций торговое предприятие ООО «ТВОЕ» повысит эффективность своей деятельности и укрепит позиции на рынке.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Понятия и сущность конкурентных преимуществ торгового предприятия.....	8
1.2 Основные факторы конкурентных преимуществ торгового предприятия.....	17
1.3 Методы формирования и развития конкурентных преимуществ.....	20
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в области формирования и развития конкурентных преимуществ.....	26
2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТВОЕ» ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	36
2.1 Общая характеристика торгового предприятия ООО «ТВОЕ».....	36
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности торгового предприятия ООО «ТВОЕ».....	45
2.3 Анализ конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ».....	54
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТВОЕ» ПУТЕМ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	72
3.1 Разработка рекомендации по расширению ассортимента по отдельным товарным группам.....	72
3.2 Разработка рекомендации по замене торгового оборудования.....	85
3.3 Разработка рекомендации по совершенствованию выкладки товаров с учетом правил мерчандайзинга.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	103
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	105
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Классификация конкурентных преимуществ.....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Классификация методов формирования и развития конкурентных преимуществ.....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Организационная структура торгового предприятия ООО «ТВОЕ».....	112

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция – это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, субъект взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объёмов предложения товаров на рынке. Конкуренция заставляет предпринимателей эффективно действовать на рынке, заставляя их предлагать потребителям более широкий ассортимент товаров и услуг по более низким ценам и лучшего качества.

В условиях обострения конкурентной борьбы для каждого предприятия на первый план выступает задача сохранения и роста собственной конкурентоспособности.

В данное время все большее количество предприятий ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается запланированных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития.

В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования конкурентных преимуществ приобрела особую актуальность в силу роста изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятий. Проблема управления конкурентными преимуществами предприятий актуальна и с практической точки зрения в силу далеко неполного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентных преимуществ и механизмами разработки конкурентно устойчивых стратегий.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что конкуренция является неотъемлемой частью рыночной среды, а конкурентные преимущества являются обязательным условием развития компании. Конкуренция среди торговых предприятий с каждым разом увеличивается. Чтобы торговому предприятию удержать конкурентоспособность на рынке, ему необходимо формировать и развивать собственные преимущества.

На данный период времени существует необходимость в разработке механизма выбора способов и методов формирования конкурентных преимуществ, которые отвечали бы особенностям развития определенного бизнеса, и сформировавшейся в России рыночных условиях, а также тенденциям ее развития. Одним из таких направлений конкурентной борьбы является формирование конкурентных преимуществ компании.

Модификация темпов роста потребительского спроса, прибытие на рынки зарубежных компаний образуют необходимость формирования конкурентной стратегии для предприятий. Опыт западных компаний различных сфер бизнеса указывает о важности формировании конкурентных преимуществ не только для крупных корпораций, но для средних и даже небольших предприятий, производящих разнообразную продукцию и оказывающих услуги.

Предмет исследования – организация коммерческой деятельности предприятия с помощью формирования и развития конкурентных преимуществ.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка комплекса рекомендаций по развитию конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ».

Для достижения поставленной цели требуется решение следующих задач:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты формирования и развития конкурентных преимуществ торгового предприятия;
- 2) проанализировать коммерческую деятельность торгового предприятия ООО «ТВОЕ» по формированию и развитию конкурентных преимуществ;
- 3) провести анализ конкурентных преимуществ торгового предприятия;
- 4) разработать комплекс рекомендаций развития конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ»;
- 5) оценить экономическую эффективность торгового предприятия ООО «ТВОЕ».

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы методы исследования: теоретический анализ, сравнительный анализ, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, анализ конкурентов.

Теоретической основой выполнения выпускной квалификационной работы являются работы ученых экономистов в сфере экономики и анализ деятельности предприятия коммерческой деятельности, а именно: М. Портер, И. Ансофф, А. Смит, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, Й. Шумпетер и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первом разделе представлены теоретические аспекты формирования и развития конкурентных преимуществ торгового предприятия, приведены факторы и методы формирования и развития конкурентных преимуществ, приведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта формирования и развития конкурентных преимуществ.

Во втором разделе данной работы приведена общая характеристика торгового предприятия ООО «ТВОЕ», проведен анализ коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «ТВОЕ», проведен анализ основных экономических показателей предприятия, проведен анализ конкурентов, проведен анализ конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ».

В третьем разделе основываясь на результаты анализа, сформируются возможности увеличения конкурентоспособности, а так же разработается комплекс рекомендаций по формированию и развитию конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ». Произведен расчет экономического эффекта, от внедрения рекомендаций исходя из практики.

В заключении сформированы и приведены выводы по выпускной квалификационной работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятия и сущность конкурентных преимуществ торгового предприятия

Данный раздел посвящается изучению основных понятий и сущности конкурентных преимуществ. Для этого необходимо разобраться, что представляет собой конкуренция, в общем, и, по мнению выдающихся экономистов.

Конкуренция – это широко известная фундаментальная экономическая категория. Сам термин «конкуренция» часто понимается экономистами в различных смыслах. Слово «конкуренция» произошло от латинского «concurrentia», означающая «столкновение» или «состязание». Именно поведенческое толкование этой категории изначально установилась в экономической литературе [14].

Первые наиболее целостные теоретические положения о конкуренции, а также о ее движущих силах произвели свое начало только в середине XVIII века. В этом огромная заслуга принадлежит представителям классической экономики, а именно А. Смиту [41] и Д. Рикардо [36]. В дальнейшие периоды существенное развитие теория конкуренции получила благодаря трудам К.Р. Макконнелли и С.Л. Брю [29], Й. Шумпетера [48], М. Портера [34] и др.

Функционирование и развитие рынка не представляется возможным без конкуренции. Конкуренция представляет собой значительный элемент в области развития экономики страны. В современных условиях рыночной экономики для предприятия основная цель – сохранить или расширить занимаемые позиции на рынке, стабильное получение прибыли или ее рост [21]. Поставленные цели достигаются благодаря тому, как предприятие будет вести конкурентную борьбу и использовать свои конкурентные преимущества.

Понятие и сущность конкуренции исследовались многочисленными представителями экономики. В их работах было множество понятий, определяющих термин «конкуренция». Наглядно основные мысли от известных экономистов о конкуренции можно увидеть в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Трактовка конкуренции по мнению авторов

Автор	Основная мысль
А. Смит [41]	Конкуренция – борьба между производителями и покупателями за более выгодные продажи и покупки.
Д. Рикардо [36]	Конкуренция должна быть свободной с целью наращивания экономического богатства страны.
Й. Шумпетер [48]	Конкуренция – это соперничество между старым и новым.
Дж. Милль [31]	Конкуренция – это закон. Поскольку именно конкуренция регулирует цены, заработанные платы и тем самым конкуренция является самой по себе законом.
К.Р. Макконнелли и С.Л. Брю [29]	«...конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его»
Ф. Хаек [46]	Конкуренция является непредсказуемой. Так как ее последствия могут не превзойти ожиданиям.
М. Портер [34]	Конкуренция является важнейшим элементом развития компании.

Известный британский экономист Адам Смит рассматривал развитие товарно-денежных отношений в условиях свободной конкуренции. В своей работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» А. Смит представлял понятие «невидимой руки». Это означало, что рыночный механизм в экономике саморегулируется. Согласно данному утверждению А. Смита в экономике свободного рынка некоторые индивиды, исходя из собственных интересов, направляются невидимой рукой рынка и их действия автоматически обеспечивают осуществления интересов других людей и общества в целом [41].

Придерживался данной теории классик политической экономики Д. Рикардо. По его мнению, главное условие наращивания экономического богатства страны это наличие свободной конкуренции [36].

Более масштабное развитие конкуренция получила в XX веке. Наиболее значимые теоретические исследования конкуренции были проведены Й. Шумпетером [48], К.Р. Макконнеллом и С.Л. Брю [29], Ф. Хайеком [46] и М. Портером [34].

Известный австрийский и американский экономист Й. Шумпетер определял конкуренцию как «соперничество старого с новым: новые товары, технологии, новые источники потребностей и т. д.» [48].

Британский экономист Дж. Миль характеризовал конкуренцию как закон. Он писал «...принимая во внимание то, что конкуренция является единственным регулировщиком цен, заработной платы, ренты, она сама по себе является законом, который устанавливает правила этого регулирования» [31].

Представители американской школы экономики К.Р. Макконнелли и С.Л. Брю приводят свое определение: «...конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его» [29].

Большое значение конкуренции уделено в работах австрийского экономиста Ф. Хайека. В своей работе «Конкуренция как процедура открытия» он описывает непредсказуемость конкуренции: «Конкуренция представляет ценность потому и только потому, что ее результаты непредсказуемы и в общем отличны от тех, к которым каждый сознательно стремится или мог бы стремиться [46]. Кроме того, хотя в целом последствия конкуренции благотворны, они в целом предполагают разочарование или расстройство чьих-то конкретных ожиданий и намерений».

Особое место занимают труды М. Портера, который сформулировал концептуальные основы конкуренции еще в конце 70-х гг. XX века и на протяжении всех последующих десятилетий развивал это научное направление [34].

М. Портер описывает конкуренцию как важнейший элемент процветания и развития, как компании, так и общества в целом. Данная теория М. Портера включает в себя ряд анализов, которые представляются пятью силами конкуренции. Наглядно пять сил можно увидеть на рисунке 1.1.

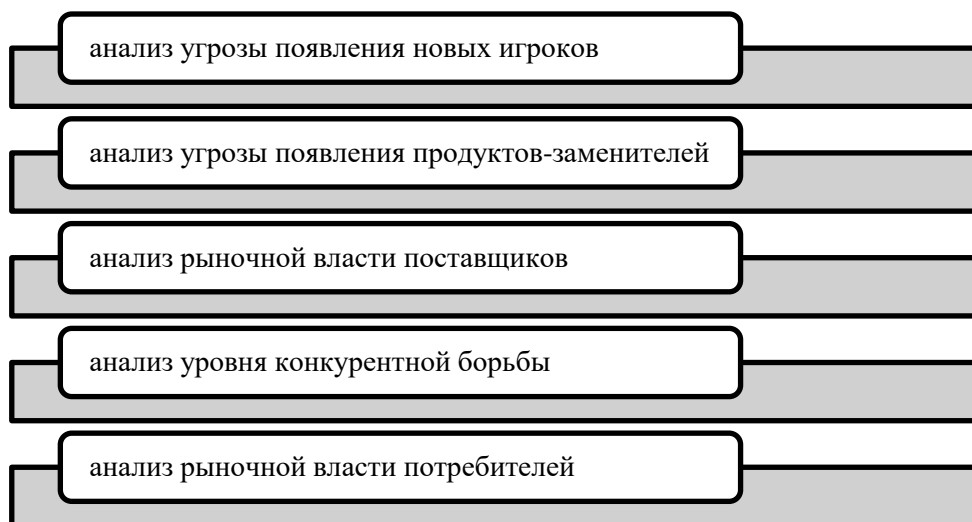


Рисунок 1.1 – Пять сил конкуренции по М. Портеру

В.Н. Иванов и И.А. Фокина под конкуренцией понимают соперничество между предприятиями на рынке за более выгодные условия воспроизводства товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли [23].

Большое внимание исследованию теории конкуренции уделено в работах отечественных экономистов.

М. Туган-Барановский определяет конкуренцию как «соперничество нескольких лиц в достижении одной и той же цели. Конкуренты стремятся втеснить друг друга, захватить в свое исключительное обладание то или иной хозяйственное благо, поэтому конкуренция всегда имеет характер борьбы» [43].

Продолжил данное направление мысли Г.Ф. Шершеневич, обращая внимание на социальную направленность конкуренции: «Общественная идея конкуренции состоит в том. Что обеспечение личного существования со стороны каждого хозяйства ведет к наилучшему обеспечению интересов общества» [47].

И.А. Спиридонов под конкуренцией понимал «экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей и получении наибольшей прибыли» [42].

В свою очередь А.А. Амбарцумов и Ф.Ф. Стерликов характеризуют конкуренцию как «соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров» [11].

Р.А. Фатхутдинов рассматривает процесс конкуренции как деятельность, направленную на использование конкурентных преимуществ, позволяющую достигать поставленные цели [44].

Г.Л. Азоев определяет конкуренцию, как «процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров за наиболее выгодные условия сбыта» [7].

По мнению Б.А. Райзберга, «конкуренция – это состязание между любыми экономическими, рыночными субъектами, борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли и других выгод» [35].

Правовая сущность конкуренции отражена в законах и других нормативных правовых актах. В частности, наибольшее значение данного понятия представлено в Федеральном законе от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [2].

Согласно ст. 4 Закона о защите конкуренции конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается их возможность в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [3].

Исходя из вышеперечисленных мнений о конкуренции, назревает вопрос: «как и при помощи чего образуется конкуренция?» Отсюда вытекает значение – конкурентные преимущества.

Эффективность деятельности предприятия на рынке определяется определенными возможностями приспособиться к динамичным условиям с точки зрения удержания или улучшения позиций в обществе конкурентов, его преимуществ и превосходств [9].

На основании мнений авторов можно определить, что в нынешней теории конкурентных преимуществ выделяют два подхода: рыночный и ресурсный (рисунок 1.2).

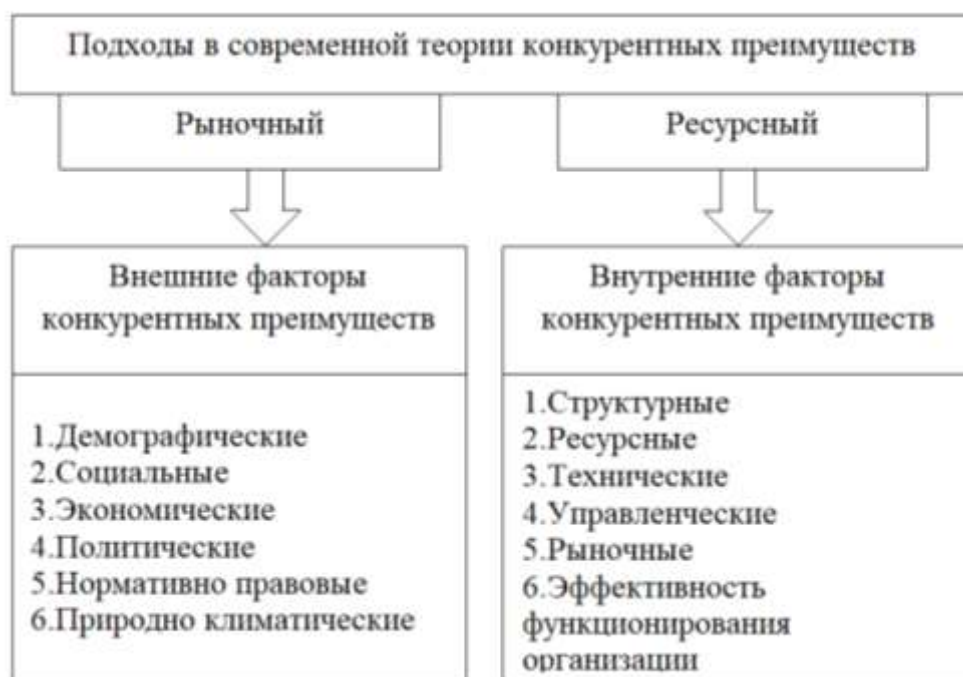


Рисунок 1.2 – Подходы в современной теории конкурентных преимуществ

Для торговых предприятий конкурентное преимущество – это эксклюзивное сочетание различных видов деятельности, технологий и предлагаемых услуг. Это позволяет иметь высокий уровень конкурентоспособности за счет удовлетворения потребителей на более высоком уровне, чем конкуренты [13]. Эффективная конкурентная стратегия должна привести к формированию устойчивого преимущества, позволяющего предприятию сохранить высокий уровень конкурентоспособности в течение длительного времени [17].

В настоящее время изучению конкурентных преимуществ представлено значительное количество теоретических работ выдающихся авторов, таких как Д. Рикардо [36], М. Портер [34], Г.Л. Азоев [7], Н.З. Сафиуллин [38], Л.Н. Сафиуллин [38], Ф. Хаек [46], А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф [15], П.С. Завьялов [21], Н.Г. Агеева [6] и множество других авторов.

Конкурентные преимущества с позиции различных авторов с учетом подходов можно рассмотреть в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Конкурентные преимущества с позиции различных авторов

Подход	Автор	Определение
Рыночный	А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф	Конкурентные преимущества определяются степенью соконкуренции [15].
	Н.З. Сафиуллин и Л.Н. Сафиуллин	Конкурентные преимущества – это экономическое отношение субъекта хозяйствования, проявляющееся в превосходстве над конкурентными на рынке в реализовавшихся условиях воздействия окружающей среды [38].
	М. Портер	Конкурентное преимущество выражается либо в более низких, чем у конкурентов, издержках, либо в способности изменять и контролировать цену с надбавкой, которая превышает дополнительную стоимость изменения цен. Некоторые конкурентные преимущества являются следствием различий в эффективности, но наиболее существенные преимущества выражаются в том, что их носитель занимает уникальную конкурентную позицию [34].
Ресурсный	Г.Л. Азоев, А.П. Челенков	Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентными в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями [8].
	П.С. Завьялов	Качества, которые отсутствуют или менее выражены у соперников, качество фактор конкурентоспособности [21].
	Н.Г. Агеева	Конкурентное преимущество – это положение компании на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать к себе покупателей. Основой конкурентного преимущества являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах бизнеса [6].
	Ф. Хаек	Главное конкурентное преимущество – человеческий фактор. Более конкурентоспособным предприятие может стать при наличии в его штате эффективных управляющих, при ориентации на знания [46].
	Ж.Ж. Ламбен	«Характеристики, свойства товара или марки, которые создают для компании определенное превосходство над своими прямыми конкурентами» [28].
	Р.А. Фатхутдинов	Конкурентное преимущество – это какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает фирма и которая дает ей превосходство перед конкурентами [44].

Из вышеперечисленных мнений авторов о конкурентных преимуществах можно сказать, что конкурентное преимущество является своего рода

эксклюзивной ценностью компании, предоставляющая возможность превосходить своих конкурентов в экономической, технической и организационной сфере деятельности. Дает возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

В качестве использования цены как инструмент конкурентной борьбы зависит от содержания имеющейся на рынке конкуренции. В зависимости от способов реализации стратегических целей предприятия принято выделять два вида конкурентных преимуществ: ценовые и неценовые [33]. Представленные виды можно увидеть в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Ценовые и неценовые конкурентные преимущества

Преимущество	Значение
Ценовое	Предполагает продажу товаров или предложение услуг по ценам более низким, чем у конкурентов. Цены могут быть снижены за счет сокращения издержек производства и реализации или путем уменьшения нормы прибыли, включаемой в цену продукции.
Неценовое	Лежит не уровень цены, а качество товара (срок службы, производительность, надежность). Основывается на улучшении обслуживания покупателя. К нему относятся воздействие на потребителя через рекламу, совершенствование торговли, установление льгот по обслуживанию покупателей после приобретения товара, т. е. в процессе его эксплуатации.

К видам ценового преимущества относятся [39]:

1) конкуренция между фирмами, реализующими идентичные товары, стремящимися за счет установления максимально низких цен вытеснить остальных продавцов и тем самым обеспечить наибольший сбыт;

2) конкуренция между покупателями одной области, которая приводит к увеличению спроса на продукцию и повышению цен на предлагаемые товары. Оценивая затраты, которые покупатель может понести за удовлетворения потребности в продукте, продавец повышает цену данного товара;

3) конкуренция между покупателями и продавцами: покупатели предпочитают купить товар по низкой цене, продавцы хотят продать его по более высокой цене.

Итог этой конкурентной борьбы во многом зависит от соотношения сил конкурирующих сторон;

4) межотраслевая конкуренция, то есть соревнование предприятий различных отраслей, выпускающих товары-субституты. Развитие такой конкуренции может вызывать как понижение, так и повышение цен на рынке. Регулирующим элементом при этом выступает цена товара-субститута.

Основными формами неценового преимущества являются:

- 1) дифференциация продукта;
- 2) улучшение качественных и потребительских параметров товара;
- 3) реклама.

Дифференциация выпускаемой продукции увеличивает ассортиментное разнообразие и позволяет предложить покупателям всевозможные по типу, стилю, марке, качеству продукты и сервисы [29].

В результате описанных подходов к определению понятия конкуренции можно сделать вывод о том, что каждый из них включает в себе определенные аспекты данного понятия. Стоит отметить, что приведенные определения не противоречат друг другу, а скорее дополняют друг друга, тем самым не позволяют рассматривать их как отдельные понятия. Проанализировав трактовки понятия «конкуренция» стоит выделить три основных подхода. Первый – это конкуренция, являющаяся саморегулирующейся процессом. Вторым подходом конкуренция рассматривается как соперничество на рынке за достижение наиболее благоприятных условий и максимизации прибыли. Третий подход конкуренции выделяет потребительскую направленность процесса ведения конкурентной борьбы [45].

В данной работе под понятием конкурентные преимущества рассматривается преимущество, которое существует у компании перед конкурентами в отрасли. Отражается в предложении потребителям товаров и услуг по более низким ценам, лучшего качества, в широком ассортименте, который обладает уникальными свойствами и т. д.

Предприятия находятся в постоянном поиске конкурентных преимуществ, так как они являются главной особенностью их деятельности. И являются наиболее значимыми факторами конкурентоспособности и основными определяющими элементами конкурентной позиции на рынке.

Подводя итоги, следует сказать следующее. Конкурентные преимущества являются своего рода системой, которая позволяет формировать и развивать конкурентные отношения. Анализируя характеристики конкурентных преимуществ были выявлены особенности. С одной стороны конкурентоспособность достигается с помощью сохранения и развития конкурентных преимуществ. А с другой стороны, конкурентное преимущество является объектом конкуренции и может достигаться в конкурентной борьбе. В общем и целом, конкурентные преимущества могут одновременно быть средством и результатом конкурентной борьбы и проявляться там, где существует конкуренция.

1.2 Основные факторы конкурентных преимуществ торгового предприятия

В данном разделе предлагается изучить основные факторы конкурентных преимуществ. Как уже было выяснено, конкурентные преимущества представляют собой особую, неповторимую и эксклюзивную ценность, которыми владеет любое предприятие, и которые являются стратегически важными для сферы деятельности предприятия. Конкурентные преимущества позволяют предприятию не только выживать в конкурентной борьбе, но и одержать победу над соперниками в ценовой и неценовой конкуренции [24].

Существуют виды конкурентных преимуществ предприятия, которые с точки зрения путей их решения разделяют на две группы: преимущества низкого и высокого порядка [10]. Рассмотрим данные преимущества в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Виды конкурентных преимуществ

Группа	Преимущество
Низкого порядка	Возможность использования дешевой рабочей силы, материалов, сырья и ресурсов. Данное преимущество считается неустойчивым, и могут быть потерянными вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за дешевых производственных ресурсов, которые используют конкуренты. Такое преимущество не способно обеспечивать конкурентоспособность на длительный срок.
Высокого порядка	Относят уникальность продукции, новые технологии и высококвалифицированных специалистов. Уникальность продукции достигается путем собственных технологических разработок. Таким образом, преимущество является устойчивым, поскольку конкурентам необходимо будет разрабатывать либо аналогичный продукт, либо лучше. Данный путь требует высокой квалификации, больших затрат и времени. Вследствие этого повысятся цены на продукцию. Кроме того у предприятия появится репутация, что является на рынке преимуществом.

По мнению Н.З. Сафиуллина [38] чтобы добиться успеха, предприятию необходимо воспользоваться факторами конкурентных преимуществ и конкурентоспособности (рисунок 1.3).

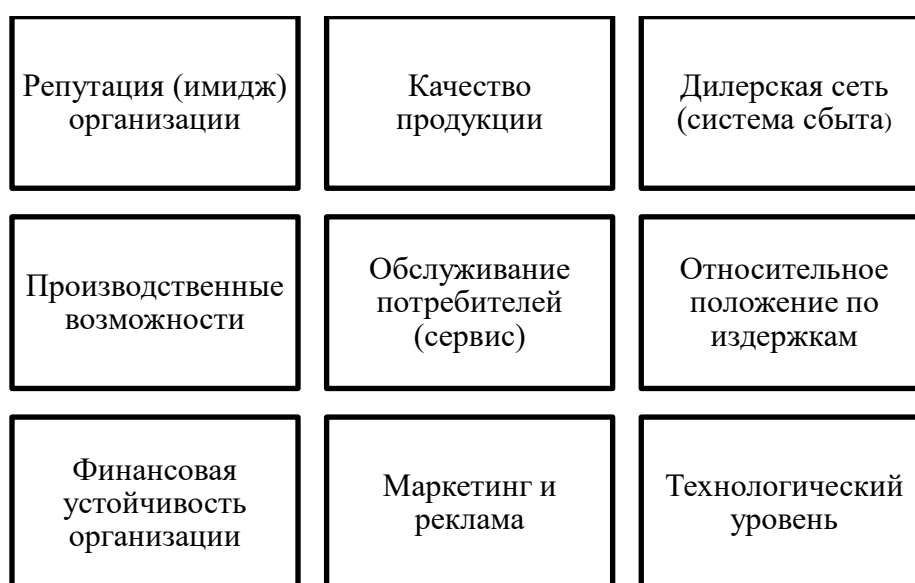


Рисунок 1.3 – Факторы конкурентных преимуществ и конкурентоспособности

Помимо вышеперечисленных факторов, существуют классификации конкурентных преимуществ по различным признакам. В Приложении А можно наглядно увидеть, как классифицируются конкурентные преимущества.

На основании классификации факторов конкурентных преимуществ более подробно разберем классификационный признак «по времени реализации». Данный классификатор подразделяется на стратегический и тактический фактор. Приведем данные факторы в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Факторы конкурентных преимуществ по времени реализации [19]

Стратегический фактор	Тактический фактор
<ul style="list-style-type: none"> – совершенствование ассортимента; – географическая экспансия; – возможности в разработке новых товаров; – повышение уровня качества; – соответствие ценовой политики фирмы запросам потребителей; – эффективное управление запасами; – эффективная логистика. 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие региональных производственно-логистических центров; – организация работы региональных торговых представителей, повышение качества их работы (обучение); – достижение оптимального количества и качества дистрибуции в целевых регионах; – оптимизация ассортимента и широты ассортимента; – исследование потребности рынка (потенциальный, реальный); – разнообразие видов продукции; – количество новинок; – уровень качества продукции по сравнению с конкурентами; – уровень цен по сравнению с конкурентами; – повышение оперативности формирования и отслеживания прохождения заказа; – оптимизация сырья; – оптимизация и контроль запасов; – оптимизация транспортных потоков; – возможность инноваций в производственном процессе; – обучение персонала; – повышение уровня инновационности продукции; – степень известности производителя; – защита ТМ; – количество новых марок; – степень известности марки.

Таким образом, изучив факторы конкурентных преимуществ следует сделать вывод о том, что чем больше предприятие имеет конкурентных преимуществ, тем выше его конкурентоспособность, эффективность, живучесть и перспективность. Чтобы максимально добиться этого, предприятию необходимо постоянно повышать научный уровень управления и наращивать новые конкурентные преимущества.

А так же не стоит забывать о необходимости постоянно работать над факторами повышения конкурентных преимуществ. Система управления должна

быть способной на практике, реализовать производственную стратегию конкуренции, то есть дать обоснованный ответ, предложить и внедрить стратегические замыслы в повседневную практику [32]. При этом необходимо правильно выбирать место, время, ключевые направления действий, которые обеспечат конкурентные преимущества. К таким ключевым направлениям можно отнести рационализацию отношений с поставщиками, разработка конкурентоспособной продукции, эффективное продвижение ее на рынке, повышение конкурентоспособности сети реализации продукции и сферы услуг, развитие организационных структур управления в условиях конкуренции. Особого значения они приобретают при осложнении управления и повышении степени риска в принятии решений. Кроме того, с развитием теории методик относительно этой проблемы исследуется вопрос оснащения менеджеров и руководителей инструментарием для подготовки и принятия решений о взаимодействии с конкурентами. Создаются предпосылки улучшения качества подобных решений.

1.3 Методы формирования и развития конкурентных преимуществ

Методы формирования конкурентных преимуществ, представляют собой определенные стратегии, которые должны быть обоснованы социально, экономически и технологически [37]. При этом следует учитывать анализ внешней и внутренней среды. Таким образом, на разработку конкурентных преимуществ оказывает влияние динамика спроса, покупательская способность, социально-политические ограничения, интенсивность конкуренции, структура рынка и поведение участников рынка [27].

В данном разделе рассмотрим базовые конкурентные стратегии, способствующие формированию и развитию конкурентных преимуществ от двух авторов, выдающихся и известных экономистов в области конкуренции: это Майкл Портер и Игорь Ансофф.

М. Портер выделял четыре вида базовых конкурентных методов в отрасли, представляя собой матрицу [34]. В основу матрицы заложено два параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Размер рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории). Матрица М. Портера приведена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Стратегии преимуществ по М. Портеру

Матрица Игоря Ансоффа представляет собой модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок» [12]. Матрица Ансоффа, представленная на рисунке 1.5, достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием.

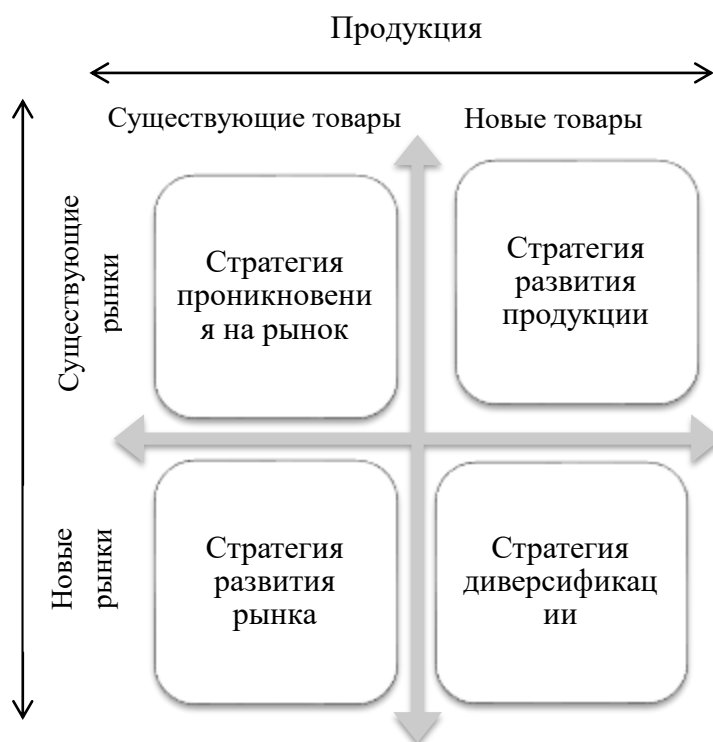


Рисунок 1.5 – Стратегии преимуществ по И. Ансоффу

Опираясь на представленные матрицы авторов, определим каждую последовательность путей достижения конкурентного преимущества при помощи схемы, которая отражена в Приложении Б.

Исходя из полученной схемы, для большего понимания и осмысления следует подробнее разобрать методы конкурентных преимуществ Портера и Ансоффа.

Как уже известно, Портер выделяет четыре метода конкурентных преимуществ. В основе них лежат: лидерство по издержкам и дифференциация. В таблице 1.6 приведены предпосылки и преимущества данных методов.

Основная идея лидерства по издержкам: все действия и решения предприятия должны быть направлены на сокращение затрат [19]. Прочие характеристики (качество, сервис) являются подчиненными, хотя и не должны оставаться без внимания.

Основная идея метода дифференциации: продукт предприятия должен отличаться от продукции конкурентов и иметь что-то неповторимое, по мнению потребителей. В таком случае можно установить высокую цену.

Таблица 1.6 – Предпосылки и преимущества методов [33]

Предпосылки	Преимущества
Лидерство по издержкам	
<ul style="list-style-type: none"> – большая доля рынка или др. существенные преимущества (доступ к дешевому сырью; – строительство производства эффективной величины; – строгий контроль расходов; – использование возможностей затрат, например отказ от прямой поставки мелким клиентам, снижение расходов на сервис и рекламу. 	<ul style="list-style-type: none"> – предприятия с наименьшими затратами получают прибыль даже в том случае, когда другие конкуренты в результате сильной борьбы попали в зону убытка; – преимущества в затратах защищает от сильных покупателей, которые не могут опустить цену ниже, чем затраты второго по эффективности продавца; – низкие затраты дают преимущества по отношению к поставщикам, так как повышение цен меньше всего задевает лидера; – низкие затраты создают высокие входные барьеры на рынках; – при появлении продуктов – заменителей лидер по затратам имеет большую свободу действий, чем его конкуренты.
Дифференциация	
<ul style="list-style-type: none"> – особая известность предприятия; – широкие исследования; – соответствующий дизайн; – применение материалов высокого качества; – интенсивная работа с потребителями; – учет отношения цена – качество. 	<ul style="list-style-type: none"> – потребители связываются с маркой, их чувствительность к цене снижается, что даёт преимущества по отношению к конкурентам с более низкими затратами; – лояльность клиентов и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры на рынок; – высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками; – своеобразность продукта ослабляет влияние крупных клиентов; – высокая лояльность клиентов дает действенную защиту против продуктов – заменителей.

Помимо преимуществ у представленных методов, существуют также риски, связанные с отдельными стратегиями матрицы Портера. Риски отражены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Риски методов конкурентных преимуществ [39]

Лидерство по издержкам	Дифференциация
<ul style="list-style-type: none"> – принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции и эффект обучения; – конкуренты могут перенять методы снижения затрат; – концентрация на затратах ведет к неспособности своевременно распознать изменения требований рынка; – непредсказуемые повышения затрат, например стоимости сырья и энергии, могут привести к уменьшению разрыва в ценах по сравнению с конкурентами, так что преимущества дифференцирования не смогут быть более уравновешены. 	<ul style="list-style-type: none"> – отрыв в цене лидера по затратам может быть настолько большим, что для покупателей финансовые соображения будут важнее, чем верность марке; – характеристика продукта, на которой основывается дифференцирование (особо высокое качество или броский дизайн), может в результате изменения системы ценностей у потребителя потерять свое значение; – подражания уменьшают преимущества, связанные с дифференцированием.

М. Портер выделял риски, содержащиеся в пяти силах, влияющие на развитие бизнеса. Таким образом, пять сил Портера заключается в следующем (рисунок 1.6).

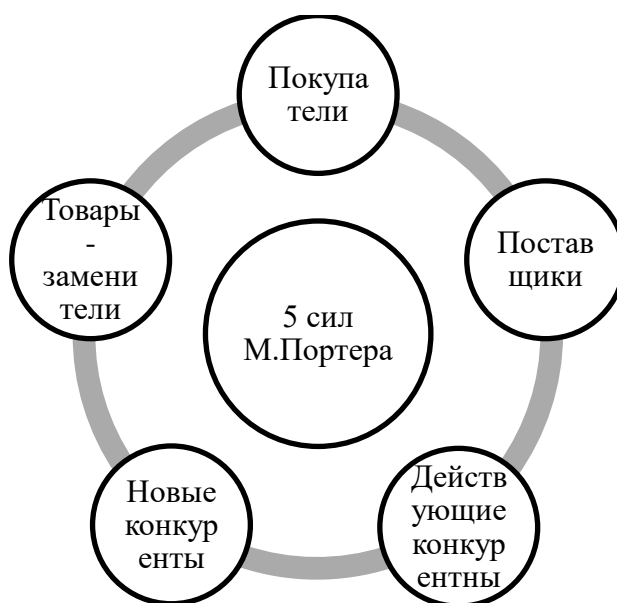


Рисунок 1.6 – Риски в пяти силах Портера

Матрица Игоря Ансоффа, как уже было выяснено, представляет собой четыре метода формирования конкурентных преимуществ:

- 1) проникновение на рынок;
- 2) развитие рынка;

- 3) развитие товара;
- 4) диверсификация.

Как видно из матрицы, данные стратегии/методы охватывают все возможные комбинации «старых» и «новых» товаров и рынков. Рассмотрим их более подробно [12].

Первая стратегия – это стратегия проникновения на рынок. Подразумевает, что предприятие уже присутствует на существующем рынке с каким-либо существующим товаром. Является самой распространенной.

Вторая стратегия – это развитие рынка. Подходит компаниям в сфере маркетинга, то есть имеющих опыт и возможности для проведения эффективных рекламных компаний, работы с клиентами, построения и поиска каналов сбыта.

Третья стратегия – это развитие товаров/продукта. Подходит компаниям, которые реализуют технологии, бытовые и компьютерные техники, автомобильные промышленности.

Четвертая стратегия – диверсификация. Является самой сложной и рискованной, но также считается эффективной.

Существуют формы диверсификации, которые отражены на рисунке 1.7.

горизонтальная	<ul style="list-style-type: none"> • Направление деятельности предприятия, которое кардинально от существующих не отличается, а наоборот, дополняет их.
вертикальная	<ul style="list-style-type: none"> • Направление деятельности предприятия, которое связано с предыдущим или последующим этапом производства, либо продвижения существующих продуктов.
концентрическая	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие и расширение текущего товарного ассортимента, ориентированное на новых покупателей.
конгломератная	<ul style="list-style-type: none"> • Кардинально новое (иное) направление развития, абсолютно не связанное с существующими видами деятельности предприятия.

Рисунок 1.7 – Формы диверсификации

Таким образом, исходя из методов формирования конкурентных преимуществ по Портеру, видно, что даже у преимуществ имеются свои риски и недостатки. Отсюда предприятию следует тщательнее подходить к методам формирования конкурентных преимуществ и эффективно разрабатывать их для дальнейшего внедрения на рынок.

В качестве итога отметим, что матрица Ансоффа – это отличный инструмент стратегического анализа. Но при этом развитие предприятия должно быть динамичным. Выбирать одну стратегию по матрице и остановиться – нельзя. Следует постоянно отслеживать и анализировать рыночные изменения, при этом осуществлять корректировки в соответствии с ними стратегиями развития компании. Стратегическое планирование – всегда творческий процесс.

1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в области формирования и развития конкурентных преимуществ

В данном пункте выпускной квалификационной работы следует провести сравнение отечественного и зарубежного опыта формирования и развития конкурентных преимуществ, с целью выяснить, как устроена конкуренция в других странах и какими критериями они пользуются для формирования конкурентоспособности.

Для того чтобы провести сравнение отечественного опыта следует определиться с выбором зарубежной страны. США – крупнейшая экономика мира. Обладая всего 5% населения Земли, страна производит четверть мирового ВВП в долларовом эквиваленте [56]. США занимает доминирующие позиции в различных сферах деятельности. В Америке находится половина самых крупных компаний мира. Экономики отдельных американских штатов по мощности не уступают небольшим, но экономически развитым странам, таким как Сингапур, Турция, Бельгия или Дания.

Сравнение следует проводить, руководствуясь определенными критериями, без которых сравнение не имеет смысла.

Разберем основные критерии для сравнения в таблице 1.8

Таблица 1.8 – Сравнение отечественного и зарубежного опыта по критериям

Критерий	РФ	США
Разработка долгосрочных программ повышения конкурентоспособности.	Отсутствует, но есть поддержка по разработке корпоративной программы.	Присутствуют во многих известных фирмах.
Объем инвестиций в НИОКР.	1 % ВВП [56].	2,5% ВВП [56].
Использование методов конкурентной борьбы.	Ценовые: снижение цен, акции, бонусы и т.д.	Не ценовые: создание бренда и имиджа, сервисное обслуживание и т.д.
Автоматизация бизнес-процессов.	«CRM-системы», «1С».	«CRM-системы», «Microsoft Динамика Аксапта», «SAP» «Оракул».
Методы оценки.	Преобладают опросы, анкетирования, акции, дегустации. Присутствует компьютерное зрение.	Преобладает компьютерное зрение. Так же присутствуют опросы, акции, дегустации.

Исходя из представленных данных в таблице 1.8, следует более подробно рассмотреть каждый критерий.

Разработка долгосрочных программ повышения конкурентоспособности в России имеется, правда прибегают к ее использованию лишь несколько крупных компаний, которые не раскрывают свои преимущества, дабы избежать конкурентов. Согласно Минпром-торгу России, предприятиям предлагается поддержка в разработке корпоративной программы повышения конкурентоспособности. Данная программа позволит фирмам повысить конкурентоспособность, увеличить объем производства и реализации продукции.

В отличие от России, Американские компании, по большому счету разрабатывают долгосрочные программы, которая позволит фирме стать конкурентоспособной. Например, всеми известная компания «Coca-Cola» на протяжении нескольких лет удерживает лидирующие позиции на рынке с 1886

года. Компания регулярно разрабатывает новые идеи, создает новые продукты и сотрудничает со многими другими компаниями.

Джеймс Куинси, президент компании «Кока-кола» выступил на важной конференции Нью-Йорка, где рассказал о своем видении будущего компании, а именно выделил основополагающие моменты, которые изображены на рисунке 1.8 [52].

Давать потребителям то, чего они хотят

- Компания должна строить продуктивное портфолио, основываясь на том, что люди хотят пить, а не на том, что им хотят продать.

Создавать новые, удобные упаковки и добавлять в состав напитка меньше сахара

- Всё больше людей обращают внимание на собственный уровень потребления сахара. Компания продолжит идти им навстречу: «Кока-Кола» значительно снизит количество сахара в целом ряде напитков.

Заниматься тем, что получается лучшего всего

- Компания верит, что каждый должен заниматься тем, что умеет лучше других. Именно поэтому уже несколько лет сокращает собственные производственные мощности и увеличивает количество партнеров.

Управлять эффективнее

- Более динамичная, гибкая, эффективная модель управления, использующая современные технологии. Нужно быть быстрыми, гибкими и эффективными, чтобы становиться лучше.

Рисунок 1.8 – Представление президента компании «Кока-Кола» Джеймса Куинса о будущем компании

Каждый год или раз в три года правительства стран мира определяют сумму, которая пойдет на финансирование науки, устанавливают расходы на научные исследования и разработки. В России эти затраты называют расходы на «НИОКР» (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы). На Западе – «R&D» (RESEARCH & DEVELOPMENT) [55]. Сюда входят затраты на прикладные, фундаментальные исследования и экспериментальные разработки. Статья расходов включает зарплаты ученым, расходы на услуги сторонних

организаций, закупку материалов, спецоборудования, содержание и эксплуатацию научных инструментов, зданий, приобретение прав на изобретения и т. д.

Как правило, источником такого финансирования выступают государственный бюджет и частные инвестиции, бизнес. Стоит понимать, что развитие науки – один из важнейших двигателей социально-экономического роста любой страны.

Далее приведена статистика по объему инвестиций в «НИОКР» России и США. Для статистики рассмотрим 2019, 2020 и 2021 годы.

Россия. Согласно сайту «Счетная палата Российской Федерации», расходы на науку в 2019 году составили – 422 млрд рублей, или $\approx 1\%$ ВВП [56]. Большинство этих средств пошли на прикладные исследования – 243 млрд рублей, остальные средства приходятся на фундаментальную науку и эксперименты. Это чисто бюджетные средства без учета частных вливаний. На сайте государственного органа отмечается, что 60-70 % расходов на исследовательские работы берет на себя государство, доля бизнеса в финансировании российской науки обычно составляет 30-40 %. Вместе со средствами, выделенными из государственного бюджета и частными инвестициями, сумма получается порядка 600-700 млрд. рублей [56]. Статистические расходы на «НИОКР» в странах Японии, США и России изображены на рисунке 1.9.

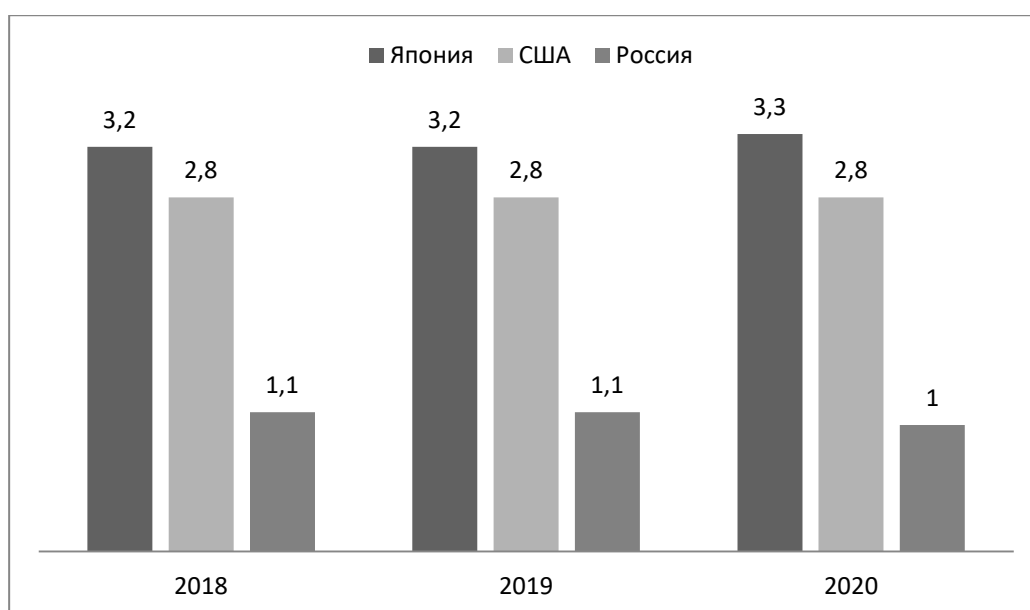


Рисунок 1.9 – Расходы на НИОКР, % к ВВП (%) в 2018-2020 гг.

По данным «РБК», в конце 2019 года при утверждении бюджета «НИОКР» на 2020 год правительство планировало направить 519 млрд рублей, точная информация о том, сколько Россия потратила на науку в 2020 году, появится в конце этого или начале следующего года [56]. Согласно пояснительной записке к проекту федерального бюджета на ближайшее три года, в 2021 году эта сумма должна составить 486 млрд руб., что на 6 % меньше, чем в 2020 году. Такая «оптимизация», по словам представителей «Минфина», вызвана «значительными тратами на борьбу инфекцией – Covid-19».

Получается, что в 2019 году правительство России выделило из бюджета на развитие науки чуть меньше \$ 6 млрд, в 2020 эта цифра должна составить около \$ 7 млрд, в 2021 году – чуть больше \$ 6 млрд [55].

На 2022 год запланировано сокращение финансирования на гражданские исследования и разработки на 4,8 % относительно докризисных проектировок, до 514,4 млрд руб.

США. По информации, размещенной на официальном сайте «Белого дома», в 2019 году из бюджета на «R&D» выделено \$ 118 млрд., это $\approx 1,3$ % ВВП страны [54]. В 2020 году на финансирование научных исследований должно уйти \$ 134 млрд, а в 2021 – \$ 142 млрд. Это без учета вливаний со стороны бизнеса. Согласно американским СМИ, доля частных средств в американской науке значительно превышает государственное финансирование и обычно составляет 1,5-1,6 % ВВП. Получается, что в среднем США тратит на науку около 3 % ВВП, в 2019 году величина валового внутреннего продукта США составила \$ 21,4 триллиона [54].

К сожалению, уровень финансирования российской науки оставляет желать лучшего. В ближайшее время каких-то серьезных вливаний со стороны государства или частного бизнеса в «НИОКР» не планируется, в будущем, возможно, государство даже сократит расходы на исследования и разработки. Это значит, приблизиться к результатам США у России не получится. По данным государственных сайтов, РФ с расходами на науку 1 % ВВП (с учетом частных

вливаний) занимает 34-е место в мире (по показателю расходы на «НИОКР» к ВВП).

В конкурентной борьбе широко используются методы ценовой и неценовой конкуренции. Ценовая конкуренция прибегает к использованию цен для вытеснения конкурентов. Если ставится цель завоевания рынка, то, чаще всего, прибегают к снижению цен [40]. Для увеличения прибыли пользуются повышением цен.

Неценовая конкуренция сводится к использованию методов соперничества, связанных не с ценами, а с удовлетворением запросов потребителей рынка. Она предполагает:

- 1) придание товару качественно новых свойств;
- 2) создание новой продукции для удовлетворения имеющихся потребностей;
- 3) создание новой продукции для удовлетворения не существовавших до этого момента потребностей;
- 4) улучшение и увеличение количества услуг, сопутствующих реализации и потреблению товара (реклама, демонстрация, гарантийный ремонт).

В России часто используют ценовые методы. Многие компании России не желают тратить время и ресурсы на разработку неценовых методов повышения конкурентоспособности. Вместо этого многие компании прибегают к более простым методам, а именно делают скидки на свою продукцию, предлагают потребителям бонусы и проводят регулярные акции.

Российская компания «АРИАНТ» олицетворяет использование ценового метода конкурентоспособности. Данная компания регулярно устраивает в своих магазинах скидки на продукцию, которая так же реализуется в других торговых сетях. Например, в «АРИАНТЕ» покупателю можно приобрести ту или иную продукцию дешевле, чем, к примеру, у «ПЯТЁРОЧКИ», «МОНЕТКИ» и других подобных сетевых магазинах. Кроме того, «АРИАНТ» часто устраивает дегустацию своей продукции, чего редко встретишь в других торговых сетях.

В отличие от России, в США чаще используются неценовые методы. Это можно увидеть на примере американской компании «APPLE». Данная компания на протяжении многих лет пользуется огромным спросом среди пользователей продукции «APPLE» по всему миру. Уникальные разработки, индивидуальный подход к своей продукции – позволила компании завоевать имидж и стать брендом. Чтобы получить имидж, компания прибегала к неценовым методам конкурентоспособности, а именно: использование маркетинга, то есть позиционирования, уникального товарного предложения, рекламы и прочих хитростей, с помощью которых потребителю позволяют изменить свое сознание так, чтобы он не рассуждал, а покупал. «APPLE» позиционирует свои продукты как элитарные, имиджевые, и за счет чего продавать их гораздо дороже, чем они стоили бы, не будь в их цене имиджевой составляющей.

В качестве автоматизации бизнес-процессов и в России и в США используют CRM-системы. CRM-системы используются на высоком конкурентном рынке, где в фокусе стоит клиент. Главная задача CRM-систем – это повышение эффективности бизнес-процессов, сосредоточенных во «фронт-офисе», направленных на привлечение и удержание клиентов – в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом [25].

Российский рынок CRM отстаёт от западного рынка. В первую очередь по уровню проникновения CRM в компании – 17 % в 2019 в России против 65 % в США в 2019 году [50]. Российские CRM уступают в развитии функциональности системы западным лидерам, но уже имеют большую доступность для клиентов в СНГ: стоимость лицензий и внедрения, русскоязычная поддержка [26].

В Европе и США сейчас получают распространение CRM-решения на базе «ASP», то есть возможность содержать систему на стороне. Это позволяет сократить затраты, уменьшить размер инвестиций и, конечно, снять головную боль по решению почти всех технических проблем (безопасность, надежность, электричество, круглосуточная доступность и т. п.).

В России пока ни одна из компаний-поставщиков не предлагает такой возможности. Хотя уже многие системы готовы предложить такие услуги. Как и на многих других направлениях, есть вопрос финансирования и запуска такого проекта, а главное – доверия к «ASP». Ведь потерять самое дорогое, что есть у компании, – клиентов, не хочет никто, а доверять в России друг другу не привыкли. Так что вряд ли стоит ожидать появления этой услуги в ближайшее время.

Что касается методов оценки потребительских предпочтений, можно сказать, что и в России и в США используют различные опросы, анкетирования, проводят дегустации и акции. Кроме того в обеих странах присутствует такой метод оценки, как компьютерное зрение. Оно позволяет распознать поведение человека, его интерес к продукту, на что он больше обращает внимания. Тем самым, с помощью компьютерного зрения можно определить, чем заинтересован покупатель. Данный метод чаще всего используется в американских компаниях, в сравнении с отечественными компаниями. Это объясняется тем, что пока в России массово технология используется лишь в узких областях. По итогам прошлого года на отечественный производственный сектор пришлось около 17 % объёмов рынка компьютерного зрения.

Но в целом об освоении технологии российскими предприятиями говорить преждевременно. У заказчиков достаточно причин для настороженности: высокие риски, проекты длительные и дорогостоящие, низкие гарантии результата.

В России запущены пилотные проекты, когда системы распознавания и видео-аналитики используются для анализа посещаемости торговых точек, перемещения покупателей, среднего времени пребывания в очереди. Это позволяет оптимизировать рабочий график персонала и сделать пребывание в магазине более комфортным, а обслуживание – быстрым.

В качестве примера использования компьютерного зрения можно привести магазин «ПЕРЕКРЁСТОК». В магазинах сети «ПЕРЕКРЁСТОК» компьютерное зрение помогает сокращать очереди на кассах: когда количество человек

превышает допустимое, руководству поступает сигнал о том, что нужно открыть дополнительную кассу.

На Западе технологии компьютерного зрения активно использует американский интернет-ритейлер «AMAZON». В начале 2018 года в Сиэтле был открыт первый в мире автоматизированный супермаркет «AMAZON GO» без касс и продавцов. Камеры и датчики следят за тем, какой товар покупатель взял с полки, а затем списывают деньги со счёта посетителя. Тысячи камер отслеживают каждое действие покупателя с разных углов магазина и посылают информацию на центральный процессор, который идентифицирует покупателей и определяет какой конкретно товар человек взял с полки. Полки с товарами также оснащены компьютерным зрением. Когда покупатель берёт товар, он отправляется в его виртуальную корзину.

Таким образом, видно, что для России методы оценки как опросы, дегустации, акции и так далее являются наиболее востребованными. В отличие от США, где методами оценки преобладает компьютерное зрение. А опросы, акции и анкетирования уходят на второй план.

Выводы по первому разделу

При выполнении данного раздела было выяснено, что представляет собой конкуренция. Конкуренция – это широко известная фундаментальная экономическая категория. Представляет собой соперничество между юридическими и физическими лицами, которые заинтересованы в достижении одной и той же цели. Так же под конкуренцией понимается борьба между участниками рынка за лучшие условия производства и реализации продукции. В более широком смысле, конкуренция является рыночным механизмом, который обеспечивает взаимодействие участников рынка в процессе производства и купли-продажи товаров.

Конкуренция является весомым элементом развития экономики страны. Без конкуренции не представляется возможным функционирование и развитие рынка.

В рыночной экономике главной целью для предприятий является сохранение или расширения позиций на рынке, а так же стабильное получение прибыли. Чтобы добиться поставленной цели, предприятие будет вести конкурентную борьбу с использованием своих конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества представляют собой систему, которая позволит формировать и развивать конкурентные отношения. Конкурентные преимущества в узком смысле – это уникальные особенности продукции торгового предприятия, которые превосходят конкурентов. В целом, конкурентные преимущества могут одновременно быть средством и результатом конкурентной борьбы и выявляться там, где уже существует конкуренция.

На основе факторов конкурентных преимуществ можно сказать, что чем больше предприятие имеет конкурентные преимущества, тем выше его конкурентоспособность. Максимально добиться этого предприятию придется постоянно наращивать новые конкурентные преимущества, либо повышать уровень уже имеющихся преимуществ.

Не смотря на положительный исход от конкурентных преимуществ для компаний, так или иначе, даже у преимуществ есть риски и недостатки. Таким образом, предприятиям следует рационально подходить к методам формирования конкурентных преимуществ, обходя все риски и учитывать недостатки.

Сравнение отечественного и зарубежного опыта позволило сделать вывод, что в зарубежных странах ситуация с формированием и развитием конкурентных преимуществ более развито, чем в РФ. Это обусловлено тем, что российские компании не готовы вкладывать ресурсы в разработки долгосрочных программ по повышению конкурентоспособности. Для отечественных компаний проще повышать свою конкурентоспособность, пользуясь ценовыми методами конкуренции. Но эффективность данного метода продлится не долго.

2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТВОЕ» ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

2.1 Общая характеристика торгового предприятия ООО «ТВОЕ»

Общество с ограниченной ответственностью «ТВОЕ» было создано в 2002 году. Создателем бренда «ТВОЕ» является предприниматель Игорь Викторович Юшкевич.

ООО «ТВОЕ» – это розничная торговая сеть. Основным видом деятельности компании является производство и розничная торговля одеждой в специализированных магазинах.

Игорь Юшкевич первое время подрабатывал брокером на Российской товарно-сырьевой бирже, затем стал возить в Россию и Европу хлопковую пряжу из стран бывшего СССР. В середине 1990-х Юшкевич задумал открыть собственное производство. Первую фабрику купил в городе Шуя Ивановской области у директора предприятия, который был ее основным владельцем. Когда Игорь Юшкевич впервые приехал осматривать фабрику, то был удивлен убыточному предприятию, которое требовало модернизации. Первым делом новый владелец фабрики взялся менять оборудование. Старые мотальные машины перематывали по старой технологии, с узелками, и иголки итальянских швейных машин ломались на этих узелках. «Это увеличивало издержки», – вспоминает предприниматель [49]. В начале 2000-х Юшкевич купил еще одно убыточное предприятие в Смоленске (трикотажное) и объединил его с фабрикой в Шуе в холдинг «Русский трикотаж» (72,9 % принадлежит компании «ТВОЕ», по данным «СПАРК») [51], а позднее приобрел еще несколько фабрик. Свой трикотаж он поначалу продавал российским производителям одежды.

В 2002 году Юшкевич решил диверсифицировать бизнес и начать шить одежду. «Перед нами лишь встал вопрос: продавать продукцию в безымянном виде или выводить на рынок собственный бренд», – вспоминает он. Продавать

под своим брендом казалось выгоднее. Ставку он решил сделать на бюджетную одежду для молодежи. Логотип компании по дружбе разработал дизайнер Дмитрий Барбанель. За пару лет компания открыла более десятка магазинов в торговых центрах Москвы. Основные покупатели – молодые люди, которым нужна недорогая, но стильная одежда, решили в «ТВОЕ». Женщины и мужчины в возрасте от 17 до 35 лет, причем женская аудитория преобладает — около 70 %.

Позднее Игорь Юшкевич задумал развивать сеть с помощью франчайзинга и запустил рассылку с эпатажным сообщением. Агрессивный маркетинг дал результат. Спрос со стороны торговых партнеров превышал предложение на 40 %, уверял «FORBES» в 2004 году бывший гендиректор торговой марки «ТВОЕ» Олег Румянцев.

К 2010 году молодежный бренд открыл около трёхсот магазинов по франшизе, но на них приходилось всего 35 % от общего объема продаж компании, тогда когда собственные 200 магазинов давали 65 % прибыли.

Кризис 2008 года окончательно подорвал экономику франчайзинговой сети «ТВОЕ». С ростом курса доллара повысилась себестоимость производства и розничная маржа перестала быть высокой. Когда же компания повысила отпускные цены для франчайзи, бизнес мелких партнеров встал. Продавать одежду по рекомендованным «ТВОЕ» ценам стало невыгодно, некоторые партнеры стали повышать цены. «В итоге клиенты уходили от франчайзи в наши собственные магазины. Тогда было принято решение отказаться от развития по франшизе.

В качестве альтернативы франчайзинговой сети Юшкевич решил рассмотреть продажи в Интернете. В 2013 году компания заключила договор с крупнейшим российским Интернет-ритейлером «WILDBERRIES».

Основные конкуренты «ТВОЕ» – это бренды одежды, которые работают в том же ценовом сегменте: «GLORIA JEANS», «BEFREE», «O`ODJI» «O`STIN» и др. Лидирует по оборотам и темпам роста в таких условиях «GLORIA JEANS», у марки 576 магазинов, на втором месте «O`STIN», который имеет 631 магазин.

Организация общество с ограниченной ответственностью «ТВОЕ» зарегистрирована 28 июля 2010 года по адресу 119180, г. Москва, ул. Большая полянка, дом 51А/9, строение 1, помещение 1, 5 этаж, комната 11. Компании был присвоен ОГРН – 1107746597782 и выдан ИНН – 7706741162. Основным видом деятельности является торговля розничная одеждой в специализированных магазинах. На данный период компанию возглавляет генеральный директор Чернышева Мария Александровна [53].

Один из магазинов розничной торговой сети «ТВОЕ», который взят за анализ для выпускной квалификационной работы, находится по адресу: 454138, г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев, дом 7. Месторасположение в Торговом комплексе «ФИЕСТА».

Магазин «ТВОЕ» располагается на втором этаже, напротив фуд-корта. Общая площадь магазина составляет: 124 кв. м. Форма обслуживания покупателей – самообслуживание. Планировка отдела в торговом зале – линейная. Магазин разделен на три отдела: торговый зал, примерочные, подсобное помещение. Режим работы с 10:00 до 22:00, без выходных и без перерывов.

Численность сотрудников в магазине составляет пять человек [1]. В смене присутствует три человека: директор, старший продавец-кассир и консультант.

Юридическая форма предприятия «ТВОЕ» – это общество с ограниченной ответственностью [4].

Основной целью торгового предприятия ООО «ТВОЕ» является максимально полное и качественное удовлетворение потребностей покупателей в соответствии с торговой специализацией магазина и, как итог, получение прибыли. Одной из основных черт хозяйственного механизма торгового предприятия ООО «ТВОЕ» является самокупаемость магазина за счет своих доходов от продажи товара, которые полностью покрывают расходы, а также приносят определенную сумму прибыли [5]. Функционирование торгового предприятия ООО «ТВОЕ» основывается на том, что он экономически оказывает влияние на участников

торгового процесса (потребителей) и на их экономические интересы. Структура механизма данного предприятия включает в себя следующие элементы:

1. Прогнозирование деятельности предприятия.
2. Планирование.
3. Хозяйственно-расчетные отношения, которые основаны на самокупаемости и самофинансировании.
4. Экономическое стимулирование.

Структура управления означает упорядоченную совокупность устойчиво-взаимосвязанных элементов, обеспечивающих развитие организации как единого целого. При ее построении необходимо обеспечить эффективное распределение функций между подразделениями [22].

В ООО «ТВОЕ» применена линейная структура управления, для которой характерно подчинение нижестоящих руководителей вышестоящим. На этой основе создается иерархия руководителей. Решения руководства передаются по цепочке сверху вниз и обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. В приложении В представлена организационная структура компании «ТВОЕ».

Генеральный директор ООО «ТВОЕ» в лице Чернышевой Марии Александровны осуществляет общее руководство компании. В прямом подчинении у генерального директора: коммерческий директор, директор по общим вопросам, директор розницы, бухгалтерия, отдел кадров, территориальные менеджеры, директор технической поддержки и др. Каждый сотрудник выполняет свои обязанности, исходя из политики компании [4]. Все вопросы и предложения рассматриваются и согласуются с генеральным директором компании.

В выпускной квалификационной работе, как уже было ясно, предлагается сформировать и развить конкурентные преимущества торгового предприятия. Для этого изучив основную деятельность компании «ТВОЕ», следует ознакомиться с одним из магазинов данной компании, на основании которого будут проводиться дальнейшие исследования.

Один из магазинов розничной торговой сети «ТВОЕ», который взят за анализ, находится по адресу: 454138, г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев, 7. Месторасположение в ТК «ФИЕСТА».

Данный торговый комплекс располагается в спальном районе города, на северо-западе. Добраться до него можно как на личном авто, так и на общественном транспорте. Предпочтением является личное авто, так как, выходя из общественного транспорта, необходимо пройти определенное расстояние до комплекса, приблизительно 5 минут. Время маршрута зависит от различных факторов. К примеру, темп передвижения, прохождение через препятствия (подземный переход, переход через дорогу со светофорами). Для посетителей на личном авто предусмотрена парковка, что положительно сказывается для удобства посетителей.

Комплекс оснащен средней площадью, но имеет относительно высокую проходимость за счет наличия разнообразных магазинов. Кроме того, ТК «Фиеста» представляет собой «OUTLET CENTER» (Дисконт). Это единственный комплекс в городе, который оснащен магазинами данного формата. Поэтому, сюда приезжают и жители других районов города. Основной сегмент потребителей здесь являются жители ближайших домов и жители северо-запада: Курчатовский и Калининский районы.

Существует три торговых зоны, определяемых по принципу доступности для покупателей. Они позволяют создать представление о группе основных покупателей.

Рассмотрим, ближнюю, среднюю и дальнюю торговые зоны и оценим торговый потенциал магазина на рисунке 2.1.

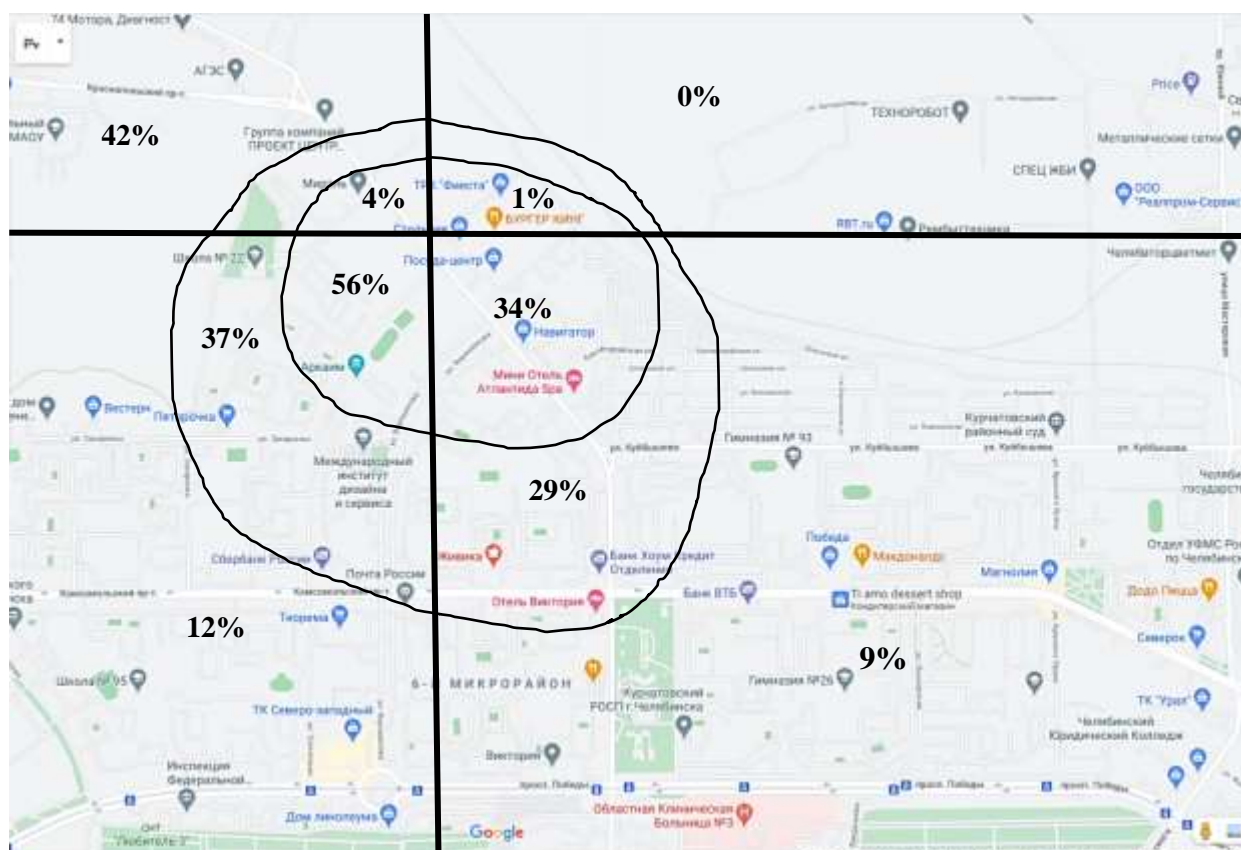


Рисунок 2.1 – Ближняя, средняя и дальняя торговая зона магазина

На ближнюю зону приходится наибольший процент посещаемости комплекса (56 %), где находится наш магазин, так как основной сегмент посетителей занимают ближайшие жилые дома. Затрачиваемое время пути приблизительно 5-10 минут. Но, на рисунке видно, что по окружности ТК имеются проезжие части, оснащенные светофорами. Это говорит о затруднении прохождения к ТК. Появляется необходимость преодолевать препятствия в виде простоя на светофорах, что позволяет времени увеличиваться.

Средняя зона и дальняя по левой стороне зоны являются наиболее прибыльными. Поскольку комплекс располагается в спальном районе северо-запада, близи района «ПАРКОВЫЙ», который считается в Челябинске самым популярным среди молодежи и молодых семей. Именно в дальней зоне (42 %) располагается «Парковый» район. Люди, проживающие в этом районе, возвращаясь после работы домой, проезжают комплекс «ФИЕСТА», и тем самым по пути посещают его. Поскольку помимо магазинов одежды, в комплексе

имеется продуктовый гипермаркет «СПАР». Кроме того, для жителей «Паркового» района, данный комплекс ближе всех, поэтому и посещаемость его вполне велика.

Дальняя зона занимает наименьший процент посещаемости. По правой стороне комплекса нет жилых домов, там находится лес и промышленные зоны, поэтому и посещаемость 0 %. На дальних зонах располагаются множество магазинов и торговых комплексов. Например, для населения с посещаемостью ТК «ФИЕСТА» 12 %, вблизи располагаются два главных конкурирующих комплекса – это ТК «ФОКУС» и ТК «КОСМОС». Жители ближайших домов отдадут предпочтение этим торговым комплексам, нежели предпочтут затратить время в пути для посещения ТК «ФИЕСТА». Но, тем не менее, жители этой зоны так же посещают ТК «ФИЕСТА» поскольку ни в ТК «ФОКУС» ни в ТК «КОСМОС» нет определенных магазинов. В том числе нет и магазина «ТВОЕ». Поэтому, торговый комплекс «ФИЕСТА» является часто посещаемым, за счет наличия в себе разнообразных магазинов, которые известны и предпочитаемы среди населения северо-запада.

Для того чтобы проанализировать посещаемость магазина воспользуемся графиком, отображенным на рисунке 2.2. График представляет данные о посещаемости магазина в течение одной недели, одного месяца и в сезонность.

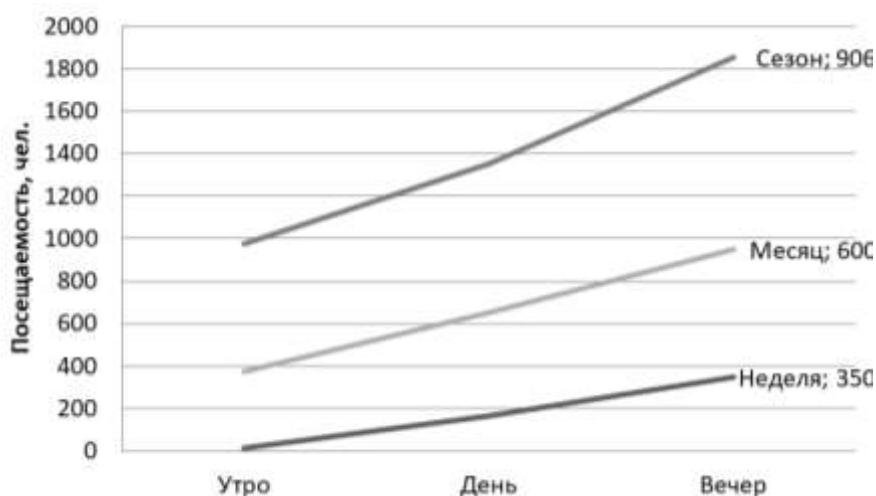


Рисунок 2.2 – Посещаемость магазина «ТВОЕ» в ТК «ФИЕСТА»

Область утро – утреннее время, с момента открытия магазина до полудня. На графике видно, что днем посещение магазина не велико. Это обусловлено тем, что в утреннее время основной поток посетителей находятся на работе, либо дома.

Область день – обеденное и послеобеденное время с полудня до 17 часов дня. Так местные жители выходят на прогулку и заходят в ТК для совершения покупок. Либо целенаправленно идут в комплекс за конкретной целью.

Область вечер – вечернее время с 17 часов и до момента закрытия магазина. По графику можно увидеть, что происходит значительный прирост посетителей. Это обусловлено тем, что в вечернее время основной сегмент потребителей возвращаются с работы. Им необходимо зайти в ТК, где расположен продуктовый супермаркет, чтобы приобрести продукты домой. Так же посетители комплекса захотят отдохнуть после рабочего дня и перекусить в фуд-корте. Магазин «ТВОЕ» располагается на втором этаже, напротив фуд-корта. Данное месторасположение является выигрышным вариантом, поскольку посетители невольно наблюдают его в процессе трапезы. Заинтересовавшись увиденным ассортиментом, или вспомнив, что покупатель хотел что-то купить из одежды, решает посетить магазин «ТВОЕ».

На графике видно, что в месяц и в сезонность посетителей магазина становится на порядок больше.

Для оценки деятельности торгового предприятия необходимо оценить его сильные и слабые стороны, а так же возможности и угрозы. Для этого необходимо провести SWOT – анализ торгового предприятия ООО «ТВОЕ». В таблице 2.1 приведены сильны и слабые стороны торгового предприятия «ТВОЕ», а также отображены его возможности и угрозы.

Таблица 2.1 – SWOT – анализ торгового предприятия ООО «ТВОЕ»

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение ассортиментных групп товаров. 2. Увеличение среднего чека и количества единиц в чеке с помощью акций и специальных предложений. 3. Увеличение конверсии с помощью активных продаж. 4. Внедрение рассылки смс своим покупателям о новых поступлениях и скидках. 5. Поиск и отслеживание способов снижения стоимости аренды и прочие организационные расходы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление конкуренции. 2. Изменение предпочтений потребителей, изменение моды, появление новых интересов. 3. Снижение дохода у целевой аудитории. 4. Увеличение затрат на арендную плату и затрат на поддержку торговой марки.
Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Собственное производство и бренд. 2. Относительно невысокие цены. 3. Хорошая репутация у потребителей и известность бренда. 4. Регулярные скидки и акции. 5. Сотрудничество с Интернет площадкой маркетплейс «Wildberries» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Равнодушное руководство по отношению к персоналу магазина. 2. Отсутствие курсов по повышению квалификации для сотрудников. 3. Текучесть кадров. 4. Не глубокий ассортимент товаров. 5. Изношенное оборудование и POS-материалы.

Таким образом, исходя из составленного SWOT – анализа торгового предприятия ООО «ТВОЕ» можно сказать следующее: у компании имеется собственное производство. Это позволяет предприятию, исходя из мониторинга потребительских предпочтений, принимать решения, какую продукцию производить. Бренд «ТВОЕ» пользуется хорошей репутацией среди покупателей за счет невысоких цен. Кроме того, компания регулярно предлагает скидки и устраивает акции на свои товары. ООО «ТВОЕ» сотрудничает с Интернет маркетплейсом «WILDBERRIES». Данное сотрудничество является актуальным в настоящее время. Поскольку онлайн покупки набирают большие обороты среди потребителей и таким образом, позволяет охватить больше аудитории.

Равнодушное отношение руководства к своему персоналу заключается в том, что компания не заинтересована профессиональными и личностными навыками своих сотрудников. Компания не предоставляет сотрудникам курсы по повышению квалификации, не устраивает всевозможные конкурсы, которые

позволили бы сотрудникам обрести мотивацию к продажам и, следовательно, приносить компании прибыль. При большом потоке покупателей нередки случаи хищения товаров. За потерю товаров отвечает весь персонал магазина. Отсюда, в магазинах компании «ТВОЕ» преобладает текучесть кадров.

Помимо этого, компания «ТВОЕ» так же экономит на содержание своих магазинов. Изношенное техническое и торговое оборудование, зеркала, стены, мебель и др. оборудование подвергаются замене и ремонту. Отсюда поступают жалобы со стороны покупателей о том, что магазин находится в неопрятном состоянии. Руководство компании не спешит приводить свои магазины в презентабельный вид и тем самым, подвергается потере покупателей и выручки.

Не глубокий ассортимент товаров тормозит деятельность предприятия. Поскольку в магазинах компании «ТВОЕ» реализуют однотипный товар. Например, представлена одна модель одежды, но в разных цветовых гаммах. Таким образом, покупатели уходят к конкурентам, не найдя то, что искали в «ТВОЕ». Отсюда вытекает основная угроза для компании – это усиление конкуренции. Для того, чтобы повысить свою конкурентоспособность компании «ТВОЕ» предоставляется возможность – расширить ассортимент своих товаров, путем внедрения новинок исходя из потребительских предпочтений, поскольку предпочтения у населения меняются, меняется мода и интересы. Не менее важной угрозой является снижение дохода у целевой аудитории. Отсюда рекомендуется внедрить СМС-рассылку покупателям о предстоящих скидках и акциях. Таким образом, увеличится посещаемость магазина, повысится средний чек и количество единиц в чеке от покупок.

2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности торгового предприятия ООО «ТВОЕ»

В любой коммерческой деятельности имеется набор экономических показателей. Этот набор является одним из основных требований

функционирования торгового предприятия в условиях рыночной экономики, определяющая безубыточность финансов, хозяйственной деятельности, которые в свою очередь возмещают расходы доходами и обеспечивают, тем самым, прибыль [30].

Экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО «ТВОЕ» представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Основные показатели деятельности компании «ТВОЕ» за 2019 – 2020 гг., тыс. руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отношение 2019 года к 2018 году		Отношение 2020 года к 2019 году	
				Отклонение	Темп прирост, %	Отклонение	Темп прироста, %
Товарооборот	6 363 205	8 369 414	10 502 347	2 006 209	31,5	2 132 933	25,5
Себестоимость	3 456 986	4 642 609	5 436 971	1 185 623	34,3	794 362	17,1
Валовая прибыль	2 906 219	3 726 805	5 065 376	820 586	28,2	1 338 571	35,9
Коммерческие и управленческие расходы	2 548 557	3 308 334	3 876 556	759 777	29,8	565 222	17,2
Прибыль от реализации	357 662	418 471	1 188 820	61 079	17,0	770 349	84,0
Прочие доходы	773 842	446 830	567 976	- 327 012	-42,2	121 146	27,1
Прочие расходы	896 196	717 805	837 698	- 178 391	-19,9	119 893	16,7
Прибыль до налогообложения	206 619	16 420	813 002	- 190 199	-92,0	796 582	51,3
Налоги на прибыль	42 373	6 931	163 112	- 35 442	-83,6	156 181	53,4
Чистая прибыль	151 305	694	639 046	- 150 611	- 99,5	638 352	81,5
Рентабельность продаж, %	5,6	5	11,3	3,0	54,0	36,1	29,4

Полученные данные таблицы 2.2 представляют следующее: в 2018 года торговое предприятие «ТВОЕ» находилось в нелегком положении, судя по всем

показателям. Это обусловлено тем, что в России ужесточились экономические санкции, и таким образом, данное явление привело к росту цен.

В 2019 году товарооборот предприятия увеличился до 10 502 тыс. руб., то есть на 25,5 %. Увеличилась себестоимость на 794 36219 тыс. руб., или на 17,1 %. Остальные показатели также возросли. Валовая прибыль увеличилась на 35,9 %, прибыль от реализации увеличилась более чем на 80 % и составила 770 349 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия в 2019 г. увеличилась на 63 8352 тыс. руб., то есть более чем на 80 %. На основании показателей видно, что ситуация на рынке с каждым годом становилась лучше.

Таким образом, проанализировав основные показатели экономической деятельности ООО «ТВОЕ» за 2018–2020 гг., можно сделать вывод, что в 2019 году эффективность хозяйственной деятельности предприятия увеличилась. Это хороший результат, благодаря рациональному распределению чистой прибыли можно повысить долю собственных средств в источниках финансирования и снизить зависимость предприятия от заемных средств. В целом, учитывая экономическую ситуацию в стране, в настоящий момент предприятие достаточно стабильно, имеет положительные значения рентабельности, довольно эффективно используя основные статьи доходов.

Для того, чтобы дать оценку продажам товаров в компании «ТВОЕ» необходимо провести анализ продаж и прибыли. Для этого следует: провести ABC-анализ и XYZ-анализ по продажам, рассчитать товарные запасы, проанализировать выполнение плана продаж, рассмотреть динамику продаж. После полученных данных составить вывод по результатам всех перечисленных анализов.

ABC анализ – простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи [18]. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании, выявить

излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.

А – наиболее ценные, 20 % – ассортимента (номенклатура); 80 % – продаж

В – промежуточные, 30 % – ассортимента; 15 % – продаж

С – наименее ценные, 50 % – ассортимента; 5 % – продаж

ABC-анализ по продажам товаров в магазине компании «ТВОЕ» с учетом скорректированных границ групп (А – 50%; В – 85%; С – 15%) представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3 – ABC-анализ продаж компании «ТВОЕ» на 2020 год

Наименование товара	Год тыс. руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа ABC
Футболки	5369	16,55%	16,55%	А
Толстовки	5256	16,21%	32,76%	А
Джинсы	5011	15,45%	48,21%	А
Нижнее белье	3698	10,49%	81,69%	В
Спортивные брюки	3093	9,36%	89,05%	В
Носки	2145	7,61%	94,67%	В
Пижамы	1896	5,85%	91,51%	С
Майки	1256	3,87%	92,39%	С
Топы	983	2,73%	94,42%	С
Обувь	896	2,06%	98,18%	С
Аксессуары	589	1,82%	100,00%	С
Итого	32432	100,00%		

XYZ-анализ ассортимента заключается в группировке товаров по трем группам на основе изменчивости их продаж за прошлые периоды [20].

XYZ-анализ нередко применяют в дополнение к ABC-анализу. В литературе даже встречается объединенный термин ABC-XYZ-анализ. За аббревиатурой XYZ скрывается уровень прогнозируемости анализируемого объекта. Этот показатель принято измерять коэффициентом вариации, который характеризует меру разброса данных вокруг средней величины.

Смысл коэффициента вариации заключается в оценке процентного отклонения объема продаж от среднего значения. Чем больше показатель вариации, тем менее устойчив объем продаж данного вида товара.

Коэффициент вариации – относительный показатель, не имеющий конкретных единиц измерения. Достаточно информативный. Даже сам по себе. Но, тенденция, сезонность в динамике значительно увеличивают коэффициент вариации [16]. В результате понижается показатель прогнозируемости.

Критерии для классификации и характеристика групп:

- 1) «X» 0-10% (коэффициент вариации) – товары с самым устойчивым спросом;
- 2) «Y» 10-25% – товары с изменчивым объемом продаж;
- 3) «Z» от 25% – товары, имеющие случайный спрос.

XYZ-анализ по продажам товаров в магазине «ТВОЕ» представлен в таблице 2.4

Таблица 2.4 – XYZ-анализ продаж компании «ТВОЕ» на 2020 г.

Наименование	Продажи товаров				Коэф. вариации, %	Группа XYZ
	1 квартал, шт.	2 квартал, шт.	3 квартал, шт.	4 квартал, шт.		
Толстовки	44	41	49	57	6,99	X
Футболки	122	118	136	128	7,83	X
Джинсы	38	29	18	36	9,03	X
Нижнее белье	89	96	78	75	9,75	X
Спортивные брюки	51	44	29	34	9,88	X
Носки	49	52	36	64	11,50	Y
Пижамы	6	11	32	23	11,75	Y
Майки	15	21	42	38	13,04	Y
Топы	19	28	71	62	25,36	Z
Обувь	7	12	28	66	26,71	Z
Аксессуары	128	76	136	89	29,25	Z

После проведенных ABC и XYZ анализов, наглядно изобразим полученные результаты, которые отражены на рисунках 2.3 и 2.4.

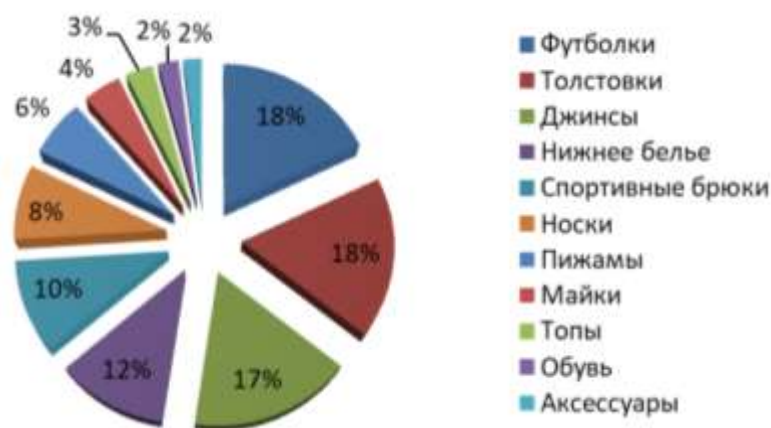


Рисунок 2.3 – Результаты ABC-анализа

В результате выполнения ABC-анализа были получены следующие результаты:

1) в группу «А» отразились товары: футболки, толстовки и джинсы. Данные категории товаров приносят 50 % продаж при ассортименте в 20 %, являются самыми ценными;

2) в группе «В» представлены товары, которые приносят 15 % продаж при ассортименте в 30 %, являются промежуточными, это товары: нижнее белье, спортивные брюки и носки;

3) группа «С» приносит меньше прибыли – 5 % при ассортименте в 50 %. В данную группу отнесли: пижамы, майки, топы, обувь и аксессуары.

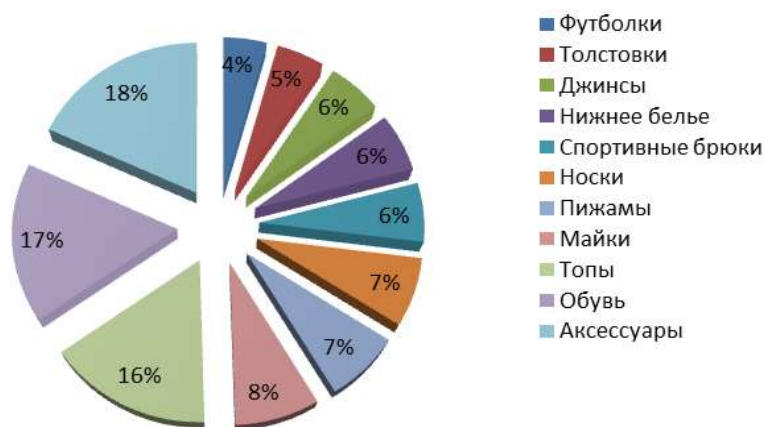


Рисунок 2.4 – Результаты XYZ-анализа

В результате выполнения XYZ-анализа были получены следующие результаты:

1) в группу «X» вошли товары: футболки, толстовки, джинсы, нижнее белье и спортивные брюки. Данные товары обладают коэффициентом вариации до 10 %, а это значит, что они представляют собой устойчивый спрос;

2) товары группы «Y» это – носки, пижамы и майки. Представляют собой случайный спрос на основании коэффициента вариации от 10 до 25 %;

3) товары группы «Z»: топы, обувь и аксессуары по результату анализа имеют случайный спрос, от 25 %.

Товарные запасы являются одним из важнейших факторов в обеспечении постоянства и непрерывности в производстве и продаж. Анализ товарных запасов позволит торговому предприятию возможность определить выручку завтрашнего дня и повлиять на ее величину [20]. Данный вид анализа поможет также сопоставить фактические запасы и их норму. Оценить динамику объема и определить оборачиваемость товаров и выявить факторы, влияющие на изменение товарных запасов.

Для анализа товарных запасов в магазине компании «ТВОЕ» были отобраны некоторые модели представленного ассортимента. Анализ товарных запасов приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ товарных запасов выборочных моделей в магазине «ТВОЕ» на 2020 г.

Категория	Артикул	Наименование	Средний уровень продаж, шт.	Остатки, шт.	Кол-во месяцев продаж	Рекомендуемый запас товара	Выводы по уровню товарных запасов
				на (25.07.2020)			
Футболка	45401	Футболка базовая	60	238	4,0	12	в норме

Окончание таблицы 2.5

Категория	Артикул	Наименование	Средний уровень продаж, шт.	Остатки, шт.	Кол-во месяцев продаж	Рекомендуемый запас товара	Выводы по уровню товарных запасов
				на (25.07.2020)			
Футболка	45402	Футболка базовая	36	306	8,5	12	в норме
Футболка	45404	Футболка базовая	24	251	10,5	12	в норме
Джинсы	A5532	Джинсы скини	12	12	1,0	6	в норме
Джинсы	A5538	Джинсы МОМ	48	21	0,4	10	низкий
Джинсы	A5612	Джинсы прямые	48	16	0,3	8	низкий
Нижнее белье	A4569	Трусы стандарт	36	29	0,8	10	в норме
Нижнее белье	A4568	Трусы стринги	36	36	1,0	10	в норме
Нижнее белье	A4512	Трусы боксеры	48	57	1,2	15	в норме
Общий итог	х	х	348	966	2,78	95	х

Таблица 2.6 – Анализ выполнения плана продаж в руб. выборочных моделей в магазине «ТВОЕ» на 2019-2020 гг.

Показатель	План 2019	Факт 2020	% вып.	прогноз	% вып.
Продажи в руб.	660 000	392 000	59%	703 500	107%
Футболки	220 000	122 000	55%	211 050	96%
Джинсы	220 000	101 000	46%	311 550	142%
Нижнее белье	220 000	169 000	77%	180 900	82%

Таблица 2.7 – Анализ выполнения плана продаж в шт. выборочных моделей в магазине «ТВОЕ» на 2019-2020 гг.

Продажи в шт.	План 2020	Факт 2020	% вып.	Факт 2019	% 20/19
	2 880	2 555	89%		
Футболки базовые	820	772	94%	762	101%
Носки	1 100	987	90%	998	99%
Аксессуары	960	796	83%	744	107%

Таблица 2.8 – Анализ выполнения плана продаж в тыс. руб. выборочных моделей в магазине «ТВОЕ» на 2019-2020 гг.

Продажи в тыс. руб.	План 2020	Факт 2020	% вып.	Факт 2019	% 20/19
		13 800	11 260	82%	12 059
Футболки базовые	5 000	4 678	94%	4 159	112%
Носки	5 700	4 213	74%	5 267	80%
Аксессуары	3 100	2 369	76%	2 633	90%

Таблица 2.9 – Анализ рентабельности продаж выборочных моделей в магазине «ТВОЕ» на 2019-2020 гг.

Рентабельность %	План 2020	Факт 2020	% вып.	Факт 2019	% 20/19
		81%	81%	100%	87%
Футболки базовые	36%	41%	114%	51%	-10%
Носки	41%	37%	90%	50%	-13%
Аксессуары	22%	21%	95%	49%	-28%

Таблица 2.10 – Анализ динамики продаж выборочных моделей в магазине «ТВОЕ» на 2019-2020 гг.

Продажи в тыс. руб.	Факт 2020	Факт 2019	% 20/19
		582	575
Футболки базовые	308	304	101%
Носки	196	198	99%
Аксессуары	78	73	107%

В результате проведенных анализов было получено следующее:

1. Анализ ABC показал, какие товары наиболее ценные и приносят компании большую прибыль при малом количестве ассортимента; какие приносят среднюю прибыль; каких товаров представлено в большом количестве, но приносят они малую прибыль компании. Так, футболки, толстовки и джинсы относятся к группе «А». Данные категории товаров имеют 20 % ресурсов, которые приносят 80 % прибыли в независимости от количества единиц, представленных в магазине. Это наиболее ценный сегмент, на котором стоит сосредоточить усилия. Спортивные брюки, носки и нижнее белье располагаются в группе «В», это значит, что данные категории товаров дают 30 % ресурсов, от которых компания

получает 15 % прибыли, что является средним показателем. И наконец, товары из группы «С» – это пижамы, майки, топы, обувь и аксессуары. Данные категории товаров имеют 50 % ресурсов, от которых продаж всего 5 %. Это говорит о том, что компании следует пересмотреть количество поставляемых товаров в магазин. Либо сократить ассортимент обуви, пижам, топов, маек и аксессуаров, либо устранить из реализации какой-либо товар.

2. Исходя, из полученных данных в таблицах можно сказать, что компания «ТВОЕ» ставит вполне реально-выполнимые планы продаж. По данным из таблиц видно, что предприятие немного отстает от выполнения планов на 100 %. Это зависит от различных факторов. Товарные запасы четко контролируются компанией. Все категории товаров по товарным запасам находятся в норме.

Рентабельность продаж 2020 года к 2019 снизилась по всем категориям товаров. Данное явление обусловлено кризисной ситуацией в стране.

Для 100 %-го выполнения плана продаж компании «ТВОЕ» необходимо разрабатывать ассортимент на основе потребительских предпочтений и учитывая все вышеизложенные результаты проведенных анализов.

2.3 Анализ конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ»

Для проведения анализа конкурентных преимуществ разбираемого в выпускной квалификационной работе торгового предприятия необходимо, для начала, отобрать и ознакомиться с основными конкурентами компании. После этого, поэтапно проанализировать каждого конкурента. Для этого следует выполнить: бальную оценку конкурентов по показателям, проанализировать долю рынка и темп роста продаж, составить карту конкурентов, провести сравнительный анализ портфеля конкурентов, проанализировать «хиты» продаж каждой компании, определить ценовой сегмент каждой компании, рассмотреть клейма каждого предприятия и т.п.

1. «H&M» – шведская компания, производитель одежды, косметики и товаров для дома. H&M является глобальным ритейлером одежды, после испанской корпорации «INDITEX GROUP». Торговая марка H&M основана в 1947 году.

2. «GLORIA JEANS» – советская и российская компания, специализирующаяся на производстве и торговле одеждой, обувью и аксессуарами для детей для всей семьи под брендом «GLORIA JEANS». Компания была основана в 1988 году.

3. «O`ODJI» – российская компания, управляющая сетью магазинов молодежной одежды. Компания основана в 1998 году.

4. «BEFREE» – это российский молодежный бренд, специализирующийся на производстве женской и мужской одежды, обуви и аксессуаров. Бренд принадлежит ПАО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» история, которой началась еще в 1926 году.

5. «O`STIN» – российский бренд повседневной одежды. Международный производитель мужской, женской и детской одежды. Основан в 2003 году и принадлежит ГК «Спортмастер».

В качестве анализа конкурентов приведем бальную оценку торгового предприятия «ТВОЕ» и его основных конкурентов по показателям. Для этого составим таблицу 2.11. Бальная оценка будет составлять от 1 до 10 баллов.

Таблица 2.11 – Бальная оценка конкурентов по показателям

Показатель	«ТВОЕ»	«H&M»	«GLORIA JEANS»	«O`ODJI»	«BEFREE»	«O`STIN»
Доля рынка	5	10	8	6	4	7
Портфель ассортимента	4	7	6	4	5	9
Качество	4	5	4	6	7	8
Цена	4	8	4	6	10	7
Продвижение	2	7	10	5	9	10
Мерчандайзинг	2	7	9	5	10	6
Итого	21	44	41	32	45	44

Рейтинг конкурентов показал, что торговое предприятие «ТВОЕ» имеет низкие оценки, в сравнении со своими конкурентами по показателям: ассортимент, продвижение и мерчандайзинг.

Последующим шагом необходимо построить карту конкурентов, которая изображена на рисунке 2.5. Карта конкурентов поможет выделить тех игроков, которые являются движущими компаниями рынка, определяют правила игры в отрасли и могут стать примером успешных решений и стратегий. Карту конкурентов необходимо построить следующим образом: определить по каждому конкуренту долю рынка и темп роста продаж [25]. Для этого необходимо привести данные в таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Доля рынка и темп роста продаж конкурентов за период 2019-2020 гг.

Конкуренты	Объем продаж 2019 г., тыс. руб./год	Доля рынка, %	Объем продаж 2020 г., тыс. руб./год	Темп роста, %
«Н&М»	620 100	25,17	580 400	93,60
«GLORIA JEANS»	511 200	20,75	470 200	91,98
«BEFREE»	280 710	11,39	261 560	93,18
«O'DJI»	350 400	14,22	300 890	85,87
«O'STIN»	430 620	17,48	402 301	93,42
«ТВОЕ»	270 430	10,98	280 690	103,79
Итого	2 463 460		2 296 041	

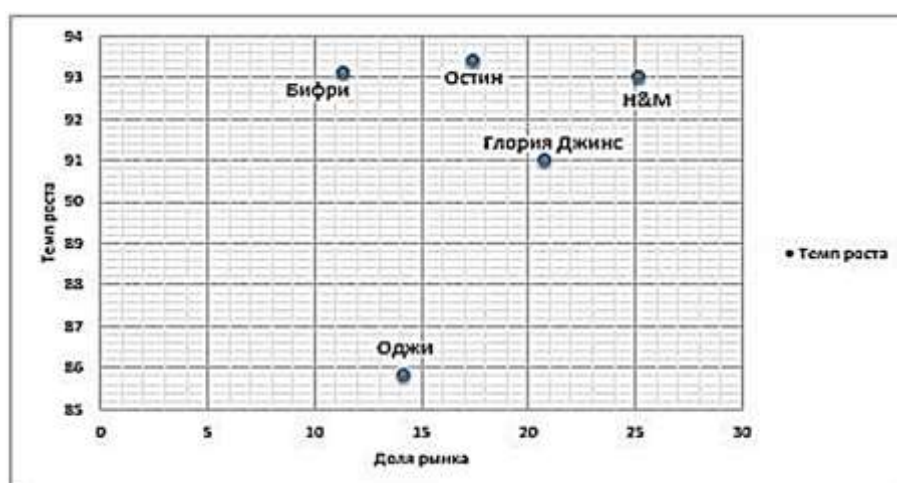


Рисунок 2.5 – Карта конкурентов компании «ТВОЕ»

Таким образом, видно, что лидирующие позиции в конкуренции занимает компания «O'STIN». Не отстают от нее компании «BEFREE» и «H&M». Отрывающуюся позицию занимает компания «O'DJI».

Следующим шагом необходимо провести сравнительный анализ портфеля. Для этого необходимо определить портфель конкурентов и сравнить его с портфелем анализируемой компании. Приведем портфель конкурентов в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ портфеля конкурентов ООО «ТВОЕ» по ассортименту за 2020 год

Конкуренты	Футболки	Джинсы	Толстовки	Носки	Нижнее белье	Аксессуары
«ТВОЕ»	+		+		+	
«GLORIA JEANS»		+	+		+	+
«BEFREE»	+	+	+			+
«O'DJI»	+	+				+
«O'STIN»	+	+	+	+		
«H&M»	+	+	+		+	+

Из таблицы 2.13 видно, что ключевые категории товаров приносят магазинам самую высокую долю прибыли. Исходя из анализа портфеля, можно выделить основного конкурента для нашей компании – это «H&M». У данного конкурента ключевая категория товаров – это нижнее белье, как и у компании «ТВОЕ». Данная категория в этих магазинах приносит наибольшую прибыль.

Следующим шагом определим «хиты» продаж конкурентов по каждой товарной категории и подготовьте сравнительный анализ каждого «хита» конкурента с нашим товаром. Оценка свойств удобнее проводить по 5-ти бальной шкале, где 0 баллов – отсутствие свойства, а 5 баллов – лучшее предложение на рынке.

Из таблицы 2.13 также видно, что в продаже почти во всех магазинах – это футболки. Поэтому, для сравнительного анализа был взят именно данный вид изделия. Приведем таблицу 2.14.

Таблица 2.14 – «Хиты» продаж конкурентов

Свойства	«ТВОЕ»	«Н&М»	«GLORIA JEANS»	«BEFREE»	«O'DJI»	«O'STIN»
Плотность материала	5	5	3	4	3	4
Теплозащитность материала	5	4	3	4	3	3
Влагопитываемость материала	4	5	4	3	3	4
Пылеемкость материала	3	4	4	4	3	4
Износоустойчивость материала	4	4	3	3	3	3

Выраженность свойств удобнее всего представить в виде «многоугольника характеристик товара» (см. рисунок 2.6)



Рисунок 2.6 – Выражения свойств товаров конкурентов

Таким образом, получено, что по всем свойствам товаров лидирует компания «Н&М». Компания «ТВОЕ» лишь по одному свойству уступает «Н&М» это пылеемкость материала.

Следующим действием необходимо провести сравнительный анализ цен конкурентов.

Для этого распределим всех конкурентов по основным ценовым сегментам: низкая цена, средняя цена, высокая цена и премиум сегменты в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Ценовой сегмент конкурентов ООО «ТВОЕ» на 2020-2021 гг.

Конкуренты	Низкая цена	Средняя цена	Высокая цена	Премиум
«ТВОЕ»	+	+		
«H&M»		+	+	
«GLORIA JEANS»	+	+		
«BEFREE»			+	+
«O'DJI»		+		
«O'STIN»		+	+	

Из таблицы 2.15 получено следующее: самая низкая и средняя цена у компании «ТВОЕ» и «GLORIA JEANS»; самые высокие цены у «H&M», «BEFREE» и «O'STIN»; премиум цены у компании «BEFREE», ценовой сегмент превышает все ценовые сегменты компаний.

На основании таблицы 2.15 выявим крайние ценовые границы конкурентов и основной ценовой диапазон, в котором конкурент ведет свой бизнес. Для этого необходимо определить самую низкую цену, самую высокую цену и среднюю цену продаж. Для этого приведем таблицу 2.16

Таблица 2.16 – Ценовые границы и ценовой диапазон конкурентов ООО «ТВОЕ» на 2020-2021 гг.

Конкурент	Самая низкая цена, руб.	Самая средняя цена, руб.	Самая высокая цена, руб.
«ТВОЕ»	99	499	4 999
«H&M»	699	1 499	6 999
«GLORIA JEANS»	299	699	3 999
«BEFREE»	699	1 699	5 999
«O'DJI»	399	799	3 999
«O'STIN»	599	2 499	6 499

По итогам таблицы 2.16 можно сказать, что у компании «ТВОЕ», самые низкие цены, в сравнении с конкурентами.

Следующим шагом определим позиционирование всех игроков на рынке.

На данном этапе конкурентного анализа важно даже не само позиционирование товара каждого конкурента, а скорее сложившееся восприятие потребителей, а оно основано практически всегда на следующих критериях:

- известный – не известный;
- дорогой – дешевый;
- качественный – некачественный;
- специализированный – обычный;

Восприятие потребителей отражено на карте (рисунок 2.7):



Рисунок 2.7 – Карта восприятия потребителей

Далее необходимо собрать информацию об ключевых клеймах (или обещаниях) конкурентов, об известности компании на рынке и уровне лояльности к ней. Для этого следует разработать таблицу с основными параметрами. Приведем таблицу 2.17 ниже.

Таблица 2.17 – Ключевые клеймы конкурентов ООО «ТВОЕ»

Параметры	«ТВОЕ»	«H&M»	«GLORIA JEANS»	«BEFREE»	«O'DJI»	«O'STIN»
Торговая марка						
Основные ассоциации	Дешево и стильно	Огромный выбор	Большой выбор джинсов	Дорого, но стильно	Повседневный трикотаж	Дорого, но не качественно

Окончание таблицы 2.17

Параметры	«ТВОЕ»	«H&M»	«GLORIA JEANS»	«BEFREE»	«O'DJI»	«O'STIN»
Восприятие цены	Цена соответствует качеству	Цена завышена	Цена соответствует качеству	Цена завышена	Цена соответствует качеству	Цена завышена
Восприятие качества	Среднее качество	Среднее качество	Низкое качество	Высокое качество	Среднее качество	Среднее качество
Позиционирование продукта	Оригинальность изделий, узнаваемость	Разнообразный ассортимент	Классический стиль изделий	Яркий стиль, ориентация на женскую аудиторию	Повседневные, незамысловатые изделия	Однообразие ассортимента
Известность продукта	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая
Лояльность к продукту	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя

Для формирования правильной медиа стратегии необходимо оценить методы продвижения и рекламный бюджет. Данные представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Анализ методов прямого продвижения конкурентов ООО «ТВОЕ»

Параметры	«ТВОЕ»	«H&M»	«GLORIA JEANS»	«BEFREE»	«O'DJI»	«O'STIN»
Бюджет, тыс.руб.	+	+	+	+	+	+
Прямое ТВ	-	+	+	-	-	+
Региональное ТВ	-	+	-	-	-	+
Интернет	+	+	+	+	+	+
Наружная реклама	-	+	+	+	-	+
Пресса	-	-	-	-	-	-

Приведенные данные в таблице 2.18 говорят, что не все компании используют методы продвижения своих брендов.

Далее необходимо собрать и проанализировать в таблице 2.19 рекламные сообщения, при помощи них можно получить ответ на вопрос о ключевых клеймах и стратегиях убеждения потребителей.

Таблица 2.19 – Рекламные сообщения конкурентов ООО «ТВОЕ» на период 2020-2021 гг.

Свойства	«ТВОЕ»	«H&M»	«GLORIA JEANS»	«BEFREE»	«O'DJI»	«O'STIN»
Примеры акций	1+1=3 на все	2+1=4	1+1=3 на товары без уценки	-	-	1+1=3 на белый ценник
Периодичность акций	3 раза в год	2 раза в год	1 раз в год	-	-	2 раза в год
Мин и Макс скидка	70%	30%	50%	20%	-	15%
Бонусные программы	-	-	+	-	-	+
Программы лояльности	-	-	Карта постоянного клиента	-	-	Карта постоянного клиента

Из данных таблицы 2.19 можно сделать вывод, что почти все компании проводят акции с небольшой периодичностью. Самая максимальная скидка у компании «ТВОЕ», которая составляет 70 %. Бонусными программами и программами лояльности пользуются только компании «GLORIA JEANS» и «O'STIN». Далее в таблице 2.20 необходимо описать целевую аудиторию.

Таблица 2.20 – Целевая аудитория компании «ТВОЕ» и ее конкурентов на период 2020-2021 гг.

Параметры ЦА	«ТВОЕ»	«H&M»	«GLORIA JEANS»	«BEFREE»	«O'DJI»	«O'STIN»
Возраст	15-35	20-40	15-45	20-35	18-45	18-35
Доход	35 тыс. руб.	45-50 тыс. руб.	35-40 тыс. руб.	50-60 тыс. руб.	30-35 тыс. руб.	40 тыс. руб.
Критерии выбора продукта	Низкие цены, узнаваемость бренда, современный стиль	Классический стиль, широкий ассортимент	Широкий ассортимент, доступные цены, бонусные карты	Уникальность, качество	Качество по низкой цене	Широкий ассортимент
Психографика	Стиль, молодость, движение, друзья	Модное движение	Семья	Качество, стиль	Семья, отдых	Друзья

Для разработки конкурентных стратегий важно понимать технологические возможности конкурентов, их возможности в достижении низкого уровня затрат,

доступа к ресурсам, уровень квалификации кадров и финансовые возможности [27]. Для этого следует дать оценку технологическому уровню конкурентоспособности в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Технологический уровень конкурентоспособности ООО «ТВОЕ» на период 2020-2021 гг.

Ресурсы и технологии	«ТВОЕ»	«H&M»	«GLORIA JEANS»	«BEFREE»	«O'DJI»	«O'STIN»
Уровень технологичности компании	60-100 %	85-100 %	70-100 %	95-100 %	60-100 %	70-100 %
Используемые технологии	Обычное оборудование, нехватка оборудования	Современное оборудование	Обычное оборудование	Высокотехнологическое оборудование, новейшее оборудование	Обычное оборудование	Обычное оборудование
Наличие патентов или уникальных технологических преимуществ	Отсутствуют	Отсутствуют	Широкий выбор джинсов по доступной цене	Уникальный ассортимент, привлекательный магазин за счет мерчендайзинга	Отсутствуют	Отсутствуют
Доступ к ограниченным ресурсам	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют
Квалификация персонала	Средняя	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя	Средняя

Для оценки своей деятельности компания должна проводить независимую оценку своего положения на рынке. Путем сравнения своей компании с конкурентами необходимо создать ранжированный ряд ушедших вперед компаний и тех, что следуют далее. Численное соотношение множества сравниваемых предприятий по шкале какого-нибудь критерия представляет собой рейтинг этого множества на шкале ранжирования [37].

Эксперт заполняет матрицу $||Z||$ сравниваемых фирм с установкой числовых значений:

$$Z_{ij} = \begin{cases} 0, & \text{если фирма } i \text{ хуже фирмы } j; \\ 1, & \text{если фирма } i \text{ равносильна фирме } j; \\ 2, & \text{если фирма } i \text{ лучше фирмы } j, \end{cases} \quad (1)$$

где i – номер строки матрицы;

j – номер столбца матрицы.

Фирмы i, j входят во множество $M=1, 2, \dots, n$ сравниваемых фирм. Сравнимые пары образуют матрицу $\|Z\|$ $n \times n$ значений этих соотношений, где n – число сравниваемых фирм.

Эксперт, путем попарного сравнения фирм заполняет матрицу:

$$Z(K) = \begin{vmatrix} 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ 2 & 1 & 1 & 2 & 2 \\ 2 & 0 & 1 & 2 & 2 \\ 1 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 2 & 0 & 1 & 2 & 1 \end{vmatrix}$$

По составленной матрице $\|Z\|$ в качестве первого этапа производится «грубое» ранжирование путем построчного суммирования чисел $\sum Z_{ij}$, $j = 1, 2, \dots, n$ по каждой строке матрицы. Далее производятся суммирование чисел матрицы

$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n Z_{ij}$ и определение веса сравниваемой фирмы в виде коэффициента:

$$P_i = \sum_{j=1}^n Z_{ij} / \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n Z_{ij}. \quad (2)$$

Таблица 2.22 – Грубое ранжирование конкурентов ООО «ТВОЕ»

Фирма	1	2	3	4	5	$\sum Z_{ij}$	C_{ij}
«НМ»	1	0	1	1	0	3	0,115
«GJ»	2	1	1	2	2	8	0,307
«O'DJI»	2	0	1	2	2	7	0,269
«BEFREE»	1	0	0	1	0	2	0,076
«O'STIN»	2	0	1	2	1	6	0,230
	$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n Z_{ij}$					26	1

В нашем примере рейтинговая шкала «грубого» ранжирования фирм выглядит следующим образом:

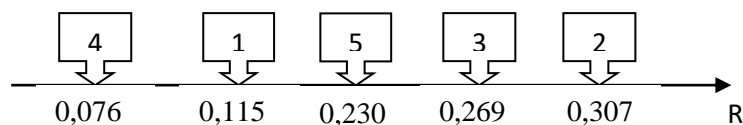


Рисунок 2.8 – Шкала рейтинга фирм

По результатам всех вышеизложенных исследований, были получены следующие результаты: исходя из «грубого» ранжирования компаний и рассчитав позиции исследуемых предприятий, был выявлен основной конкурент компании «ТВОЕ» это компания «GLORIA JEANS».

Проанализировав портфель конкурентов, было выявлено, что основной конкурент для «ТВОЕ» – это «Н&М». У данного конкурента ключевая категория товаров – это нижнее белье, как и у компании «ТВОЕ». Нижнее белье в этих компаниях приносит наибольшую прибыль.

Таким образом, при помощи анализа конкурентов, были выявлены основные конкуренты компании «ТВОЕ» – это «GLORIA JEANS» и «Н&М».

У данных магазинов есть ряд преимуществ в коммерческой деятельности. Например, «GLORIA JEANS» имеет в своем ассортименте детские товары, а «Н&М» реализует широкий ассортимент нижнего белья и аксессуаров. Предприятие «ТВОЕ» немного уступает им. У данной компании в ассортименте отсутствуют детские товары. Нижнее белье в наличии присутствует, но ассортимент не глубокий. Отсюда можно сказать, что компании «ТВОЕ» необходимо разработать собственные конкурентные преимущества. Для этого следует обратиться к методам формирования конкурентных преимуществ.

Как уже было установлено, Игорь Ансофф разработал матрицу, которая представляет собой модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Выбранный метод является целесообразным для развития конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ».

Работа с матрицей проводится с помощью оценки каждой стратегии по нескольким критериям. Каждому критерию присвоена метка в виде подчеркнутого элемента. Эти метки символизируют целесообразность выбора того или иного варианта для анализируемого предприятия. Высокое содержание зеленых меток говорит о высоком потенциале выбранного пункта. Концентрация красных меток говорит о низкой успешности стратегии. Оценку следует выполнять именно в порядке приоритетности их использования. Приоритетность заключается в том, что предприятие должно следовать минимизации затрат и сопротивлений. Таким образом, сначала необходимо искать пути роста бизнеса на существующем рынке с существующим товаром; затем рассматривать возможности распространения успеха существующего товара на новом рынке; затем искать ниши для новых продуктов на текущих рынках; и в самом конце рассматривать варианты диверсификации бизнеса [20].

Первым шагом следует рассмотреть возможность реализации стратегии «проникновение на рынок». Стратегия проникновения состоит в том, чтобы получать более высокий доход за счет имеющихся потребителей, продавая им текущий товар. Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?» необходимо оценить: темп роста, уровень потребления товара, частоту использования товара, уровень дистрибуции товара, уровень знания товара компании, экономию на масштабе при росте продаж, уникальность товара, возможности осуществления инвестиций [20]. Данную информацию целесообразно отразить в таблицы 2.23-2.26.

Таблица 2.23 – Оценка возможности реализации стратегии «проникновение на рынок» для компании «ТВОЕ»

Стратегия проникновения	Вопрос: Возможны ли перспективы роста на текущем рынке?		
	Возможно	Вероятно	Не возможно
Текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: розничная торговля одеждой Текущий товар: мужская и женская одежда, обувь, аксессуары		

Окончание таблицы 2.23

Стратегия проникновения	Вопрос: Возможны ли перспективы роста на текущем рынке?		
	Возможно	Вероятно	Не возможно
Текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: розничная торговля одеждой Текущий товар: мужская и женская одежда, обувь, аксессуары		
Темп роста рынка	<u>Высокий</u>	Медленный, но растущий	Стагнация
Уровень потребления товара среди целевой аудитории	Ниже, чем в среднем по рынку	Уровень среднерыночных показателей	<u>Выше, чем в среднем по рынку</u>
Частота использования товара целевой аудиторией	Максимальна	<u>Умеренна</u>	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке	Ниже, чем в среднем по рынку	Уровень среднерыночных показателей	<u>Выше, чем в среднем по рынку</u>
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	Уровень среднерыночных показателей	<u>Выше, чем в среднем по рынку</u>
Экономия от масштаба	<u>Есть</u>	-	<u>Нет</u>
Товар имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с конкурентами)	Да		<u>Нет</u>
Потенциалы к высокому уровню инвестиций	Есть		<u>Нет</u>

Второй шаг: рассмотреть возможность реализации стратегии «развития рынка». Данная стратегия заключается в том, чтобы распространить успешность имеющегося товара на новых рынках. Для того, чтобы ответить на вопрос «Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?» необходимо оценить: успех компании в текущей деятельности; интенсивность внутри отраслевой конкуренции нового рынка; силы входных барьеров на новом рынке; темпы роста нового рынка; уникальность товара (в сравнении с ключевыми конкурентами нового рынка); возможности осуществления высоких инвестиций [20].

Таблица 2.24 – Оценка возможности реализации стратегии «развитие рынка» для компании «ТВОЕ»

Стратегия проникновения	Вопрос: Возможны ли перспективы роста на текущем рынке?		
	Возможно	Вероятно	Не возможно
Новый рынок и текущий товар	Новый рынок: розничная торговля в странах СНГ Текущий товар: мужская и женская одежда, обувь, аксессуары		
Компания успешна в текущей деятельности	<u>Да</u>	Частично	Нет, необходимо совершенствование
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество (1-3)	<u>Среднее количество (3-10)</u>	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Отсутствуют	<u>Есть, но недостаточно высокие</u>	Присутствуют на высоком уровне
Темпы роста нового рынка	Высокий	<u>Медленный, но растущий</u>	Стагнация
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество или уникальным ведением бизнеса	Да	-	<u>Нет</u>
Компания обладает капиталом для инвестирования нового рынка	<u>Да</u>	-	Нет

Третий шаг: рассмотреть возможность реализации стратегии «развития товара». Стратегия «развития товара» заключается в том, чтобы увеличить долю текущего рынка за счет выпуска новых продуктов. При этом, новым товаром может быть: усовершенствованные товары, товар в новой упаковке, товар в новом объеме или абсолютная новинка. Для того, чтобы ответить на вопрос «Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?» необходимо оценить: темпы роста и величину текущего рынка; конкурентоспособность текущего товара; внутри отраслевую конкуренцию; угрозы входа новых игроков; инновационность текущего рынка; уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов на текущем рынке [20].

Таблица 2.25 – Оценка возможности реализации стратегии «развитие товара» для компании «ТВОЕ»

Стратегия проникновения	Вопрос: Возможны ли перспективы роста на текущем рынке?		
	Возможно	Вероятно	Не возможно
Текущий рынок и новый товар	Текущий рынок: розничная торговля одеждой Новый товар: детская одежда		
Темпы роста текущего рынка	<u>Высокий</u>	Медленный, но растущий	Стагнация
Размер текущего рынка	<u>Большой</u>	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла	Да	-	<u>Нет</u>
Внутриотраслевая конкуренция	<u>Высокий уровень</u>	-	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков	<u>Да</u>	-	Нет
Успех зависит от инновационности и предложения новых продуктов	Да	-	<u>Нет</u>
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов на текущем рынке	<u>Высокий</u>	-	Низкий

Четвертый шаг: рассмотреть возможность реализации стратегии «диверсификация». Стратегия диверсификации заключается в том, чтобы обеспечить рост компании за счет открытия новых направлений бизнеса на новых рынках. Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли необходимость у компании в диверсификации портфеля?» необходимо оценить: темпы роста текущих рынков компании; конкуренцию на текущих рынках; инвестиционные возможности компании; уровень компетенции компании; конкурентоспособность текущих товаров [20].

Таблица 2.26 – Оценка возможности реализации стратегии «диверсификация» для компании «ТВОЕ»

Стратегия проникновения	Вопрос: Возможны ли перспективы роста на текущем рынке?		
	Возможно	Вероятно	Не возможно
Новый рынок и новый товар	Новый рынок: розничная торговля косметикой Новый товар: косметика и парфюмерия		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация	Медленный, но растущий	<u>Высокий</u>
Конкуренция на текущих рынках	<u>Высокий уровень</u>	-	Низкий уровень
Компания имеет дополнительные ресурсы для развития на новом рынке	Да	-	<u>Нет</u>
Компания имеет компетенции для ведения бизнеса на новом рынке	Да	-	<u>Нет</u>
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны или отсутствуют	-	<u>Есть</u>

Получившиеся результаты необходимо объединить в сводную таблицу 2.27, после чего обобщить полученные результаты.

Таблица 2.27 – Сводные данные результатов выработанных стратегий для компании «ТВОЕ»

Стратегия	Возможность	Описание	Источники роста компании
Проникновение на рынок	Не возможна	Компания существует на рынке довольно длительный период времени. За это время закрепила свой бренд на рынке и определила целевую аудиторию	Компании целесообразно расширить ассортимент при помощи внедрения детской одежды. Так же, целесообразно улучшать имеющийся товар, исходя из потребительских предпочтений. Таким образом, увеличится спрос, конверсия, а так же рентабельность продаж.
Развитие рынка	Вероятна	Компания охватила большинство российского рынка. Таким образом, владеет всеми ресурсами и возможностями к реализации выхода в страны СНГ	
Развитие товара	Возможна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента магазина и тем самым может внедрить детскую одежду и аксессуары.	
Диверсификация	Не возможна	Компания достигла своего успеха и своей узнаваемости благодаря реализации мужской и женской одежды. Диверсификация для данной компании не рекомендуется	

Выводы по второму разделу

Во втором разделе выпускной квалификационной работе был приведен анализ финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия «ТВОЕ». Дана общая характеристика торгового предприятия. ООО «ТВОЕ» зарегистрировано в 2010 году. На данный период времени компанию возглавляет генеральный директор Чернышева Мария Александровна. Компания владеет более трёхсот собственными магазинами по всей России.

По экономическим показателям, торговое предприятие «ТВОЕ», учитывая экономическую ситуацию в стране, в настоящий момент достаточно стабильно осуществляет деятельность, имеет положительные значения рентабельности, довольно эффективно используя основные статьи доходов.

Для оценки деятельности торгового предприятия в данном разделе проводился SWOT-анализ торгового предприятия, где было получено: сильные стороны компании: наличие собственного производства, относительно невысокие цены, известность бренда. Слабые стороны: равнодушное руководство к своим сотрудникам, текучесть кадров, изношенное торговое оборудование, не глубокий ассортимент товаров. Угрозы: конкуренция, изменение потребительских предпочтений. Возможности: увеличение товарного ассортимента, увеличение конверсии и среднего чека.

В ходе написания второго раздела были определены основные конкуренты компании «ТВОЕ». Это, «GLORIA JEANS», «H&M», «O`DJ», «BEFREE», «O`STIN». По результатам анализов были выделены главные конкуренты компании «ТВОЕ», ими является компании «GLORIA JEANS» и «H&M».

По результатам анализа стратегий компании «ТВОЕ» с целью определить конкурентные преимущества были получены следующие результаты: компании целесообразно развивать свой товар, путем его совершенствования либо внедрения в реализацию новых категорий товаров. Исходя из этого, торговое предприятие «ТВОЕ» сможет развивать собственные конкурентные преимущества среди своих конкурентов.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТВОЕ» ПУТЕМ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

1.3 Разработка рекомендации по расширению ассортимента по отдельным товарным группам

Для реализации развития конкурентных преимуществ необходимо выявить проблемную область, которую следует проанализировать и после разработать рекомендации.

Таким образом, на предприятии ООО «ТВОЕ» была выявлена актуальная проблема – это не глубокий ассортимент товаров. Данная проблема была выявлена исходя из следующих анализов:

- 1) метод наблюдения;
- 2) общий анализ конкурентов;
- 3) ABC анализ;
- 4) XYZ анализ.

После проведения вышеуказанных анализов было выявлено, что торговое предприятие «ТВОЕ» в своих сетевых магазинах реализует широкий, но не глубокий ассортимент товаров. Покупатели, интересующиеся наличием в магазине определенной группы товаров, не наблюдая его, посещают магазины конкурентов. Чтобы избежать потерь покупателей, торговому предприятию «ТВОЕ» рекомендуется расширить ассортимент по отдельным товарным группам. Для этого необходимо руководствоваться пошаговой детализации предложенной рекомендации, а именно:

1. Провести общий анализ конкурентов.

Выявить, какие группы товаров реализуют конкуренты.

2. Провести опрос потребителей.

Опросить потребителей, каких группы товарных групп в ассортименте им не хватает.

3. Выделить группу товара наибольшего спроса.

Исходя из общего анализа конкурентов и опроса потребителей, внедрить или выделить группу товаров наибольшего спроса.

4. Определить источник покрытия потребности в товарах для расширения ассортимента.

С помощью каких средств производить и выпускать продукцию.

5. Разработать план закупок.

6. Рассчитать расходы и доходы от нового ассортимента.

После того, как была разобрана детализация рекомендации, следующим шагом необходимо разработать календарный план по реализации данной рекомендации. Календарный план представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Календарный план реализации рекомендации

Мероприятие	Период		
	Начало этапа	Окончание этапа	Длительность в днях
Выявить, какие категории товаров реализуют конкуренты	01.04.21	03.04.21	3
Провести опрос потребителей	04.04.21	06.04.21	3
Разработать план по внедрению новых категорий товаров	06.04.21	10.04.21	5
Производство товара	10.04.21	15.05.21	36
Доставка товара в магазин (Ивановская обл. Шуя-Челябинск)	15.05.21	18.05.21	3
Реализация товара	18.05.21	-	-

Исходя из календарного плана видно, что на осуществление рекомендации потребуется в общей сложности 50 дней.

Приведём описание каждому из представленных мероприятий в календарном плане реализации рекомендации.

1. Выявление категорий товаров, реализуемых у конкурентов.

На данном этапе осуществляется анализ конкурентов и получение результатов, какие категории товаров реализуются. Это необходимо для того, чтобы выяснить, какого ассортимента товаров не хватает предприятию «ТВОЕ».

2. Проведение опроса среди потребителей.

На данном этапе осуществляется разработка опросника и, непосредственно, проведение самого опроса. В разработанном опросе участвуют потребители всех возрастов. По результатам опроса необходимо выделить, каких товаров не хватает респондентам в магазине «ТВОЕ», что бы они хотели добавить в ассортимент.

3. Разработка плана по внедрению новых категорий товаров.

На данном этапе необходимо разработать план закупки. Рассчитать количество сырья и материалов для производства продукции. Определить сроки изготовления продукции. Указать финансовые вложения в производство.

4. Производство товара.

На данном этапе производится товар, исходя из всех вышеперечисленных мероприятий.

5. Доставка товара до магазина.

На данном этапе необходимо определить, с какой компанией заключить договор поставки. После этого составить необходимую документацию, рассчитать стоимости доставки товара от г. Шуя до г. Челябинск.

6. Реализация товара.

На данном этапе магазин принимает поступивший товар, подготавливает его к реализации и оповещает покупателей о новом ассортименте.

В результате проведения общего анализа конкурентов были выявлены основные конкуренты компании «ТВОЕ» – это «GLORIA JEANS» и «H&M». «GLORIA JEANS» имеет в своем ассортименте детские товары, а компания «H&M» реализует широкий ассортимент аксессуаров (сумки, рюкзаки). Предприятие «ТВОЕ» немного уступает в ассортименте своим конкурентам. У данной компании отсутствуют детские товары и аксессуары. Таким образом, компании «ТВОЕ» рекомендуется расширить свой ассортимент, на основе

ассортимента своих конкурентов. Кроме этого, необходимо провести опрос среди потенциальных потребителей с целью выделить группу товаров наибольшего спроса. Для начала необходимо определить объем выборки респондентов.

Таким образом, в марте 2021 года проводилось исследование потенциальных покупателей магазина «ТВОЕ». Исследование заключалось в сборе данных, а именно репрезентативный опрос населения города Челябинска в возрасте от 16 до 40 лет.

Исследование охватывало центральный район Челябинска, поскольку данная часть города насыщена относительно высокой проходимостью. Численность населения центральной части города на 2021 год составляет 98 685 человек, что представляет собой размер генеральной совокупности. Плановый объем выборки исследования, с учетом доверительной вероятности в 85% и погрешности в 5 % составила 207 респондентов. Сбор полученных данных необходимо поместить в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 – Проведение опроса среди потенциальных потребителей магазина «ТВОЕ»

Вопросы	Ответы (кол-во респондентов)	
	Да	Нет
Известен ли Вам магазин «ТВОЕ»?	192	15
Посещаете ли Вы магазин «ТВОЕ»?	166	41
Нравится ли Вам представленный ассортимент в магазине «ТВОЕ»?	147	60
Делаете ли Вы покупки в магазине «ТВОЕ»?	155	52
Хотели бы видеть в ассортименте магазина «ТВОЕ» детские товары?	177	30
Хотели бы видеть в ассортименте магазина «ТВОЕ» больше аксессуаров?	189	18

Данные анкетирования показали следующие результаты:

На вопрос: известен ли Вам магазин «ТВОЕ»? Большинство респондентов (192 из 207) ответили «да», что в процентном соотношении является 92,7 %. На вопрос: посещаете ли Вы магазин «ТВОЕ»? Большинство респондентов дали ответ «да» (166 из 207) в процентном соотношении это 80 %. На вопрос: нравится

ли Вам представленный ассортимент в магазине «ТВОЕ»? было получено 147 положительных ответов из 207 опрошенных, что в процентном соотношении составляет 71 %. На вопрос: делаете ли Вы покупки в магазине «ТВОЕ»? Респонденты ответили «да» (155 из 207), а это 74,8 %. Большинство респондентов ответили «да» на вопрос: хотели бы видеть в ассортименте магазина «ТВОЕ» детские товары? В процентном соотношении это 85,5%. И на вопрос: хотели бы видеть в ассортименте магазина «ТВОЕ» больше аксессуаров? Многие респонденты ответили «да» (189 из 207) или 91,3 %.

Таким образом, большинство опрошенных респондентов (85 %) знают и посещают магазин «ТВОЕ». Далее следует выяснить, аналогичным способом, какие категории товаров покупатели хотели бы видеть в магазине «ТВОЕ». Для этого был разработан опрос потребительских предпочтений с той же выборкой респондентов. Разработанный опрос отображен на рисунке 3.1.

Вопрос	Ответ
1.Какого стиля Вы придерживаетесь?	а) классический; б) спортивный; в) повседневный.
2.Является ли для Вас цена важным фактом принятия решения о покупке?	а) да; б) нет.
3.При выборе одежды обращаете ли внимание на качество (пошив, ткань)?	а) да; б) нет.
4.Удовлетворяет ли Вас разнообразие предлагаемого ассортимента?	а) да; б) нет.
5.Что бы Вы хотели видеть в магазине «ТВОЕ»?	а) больше аксессуаров (сумки, ремни и т.д.); б) детские товары; в) больше нижнего белья;
6.Ваш возраст?	а) до 20-ти; б) 25-30; в) 35-40.
7.Средний доход	а) менее 10 000; б) от 10 000 до 20 000; в) более 20 000.

Рисунок 3.1 – Перечень вопросов для респондентов магазина «ТВОЕ»

Полученные результаты отразим в таблице 1.3

Таблица 3.3 – Результаты анкетирования покупателей магазина «ТВОЕ» на 2021 год

№ Вопроса	Ответы респондентов		
	До 20	25-30	35-40
1	повседневный	повседневный	классический
2	нет	да	да
3	нет	нет	да
4	нет	нет	нет
5	аксессуары	детские товары	детские товары
6	менее 10 000	более 20 000	более 20 000

Данные анкетирования позволили получить следующие результаты: всего было опрошено 207 респондентов, исходя из объема выборки, респондентов, из них: до 20 лет, 25-30 лет и 35-40 лет. Респонденты до 20 и до 25 лет посещают магазин «ТВОЕ» чаще, нежели респонденты старшего возраста. Обусловлено это тем, что магазин «ТВОЕ» более нацелен на контингент молодых людей. Большинство респондентов предпочитают повседневный стиль одежды по приемлемой цене. В ходе анкетирования выяснилось, что ассортимент магазина «ТВОЕ» почти всех опрошенных респондентов не устраивает. В ассортименте магазина «ТВОЕ» респонденты хотели бы видеть категории детских товаров и аксессуаров. Отсюда следует сделать вывод, что предприятию необходимо расширить ассортимент, опираясь на потребительские предпочтения. Внедрить в производство и дальнейшую реализацию в рознице категорию детских товаров, а так же определить надежного поставщика по поставке аксессуаров.

Как уже было выявлено, покупателям в ассортименте магазина «ТВОЕ» не хватает аксессуаров, а именно сумок и рюкзаков. Поэтому следует отобрать поставщиков, поставляющие данные категории товаров. Для этого необходимо выбрать потенциальных поставщиков и провести их сравнение по критериям. В результате было отобрано 4 потенциальных поставщиков. В таблице 3.4 отражены данные сравнения потенциальных поставщиков.

Таблица 3.4 – Сравнение потенциальных поставщиков для магазина «ТВОЕ»

Критерий	Поставщик			
	«Славия»	«Галантисс»	«Кожгалантерея»	«Азия Оптом»
Средняя цена (шт.)	2000 руб.	900 руб.	1400 руб.	700 руб.
Качество	Высокое	Выше среднего	Среднее	Ниже среднего
Удаленность	г. Киров	МО, Ременский р-н, пос. Быково	г. Москва	Китай, г. Гуанчжоу
Сроки поставки	10-12 дней	7-9 дней	6-10 дней	14-20 дней

На основании таблицы 3.4 целесообразно подвести итоги о потенциальных поставщиках, которые отражены в таблице 3.5. Данные итоги позволят среди потенциальных поставщиков аксессуаров выбрать одного поставщика для дальнейшего сотрудничества с торговым предприятием ООО «ТВОЕ».

Таблица 3.5 – Итоги сравнения потенциальных поставщиков для магазина «ТВОЕ»

Поставщик	Оценка поставщика
«Славия»	Относительно высокая средняя цена, обусловленная высоким качеством изделия. Удаленность предприятия. Длительные сроки поставки.
«Галантисс»	Оптимальная средняя цена за 1 шт., среднего качества. Относительно близкое месторасположение предприятия. Поставка товаров осуществляется в приемлемых сроках.
«Кожгалантерея»	Цена изделия за 1 шт. завышена, несмотря на среднее качество.
«Азия Оптом»	Низкая средняя цена изделия за счет качества ниже среднего. Удаленность предприятия с длительными сроками поставки.

Таким образом, исходя из полученных результатов оценивания поставщиков по критериям, торговому предприятию «ТВОЕ» целесообразно начать сотрудничество с поставщиком «Галантисс». Данный поставщик предлагает продукцию по приемлемой цене за качество выше среднего. Кроме того, поставщик «Галантисс» осуществляет поставку товаров в оптимальные сроки, по сравнению с другими поставщиками. Отсюда, компании ООО «ТВОЕ» следует заключить договор поставки с поставщиком «Галантисс».

После заключения договора поставки, необходимо определиться с количеством заказываемых единиц товара для магазинов розничной сети «ТВОЕ» в городе Челябинске. Для этого следует провести оценку переменных затрат. Данные переменных затрат отображены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Переменные затраты по поставке товара в магазин «ТВОЕ»

Вид изделия	Цвет	Количество (шт)	Стоимость с учетом НДС	Стоимость доставки
Сумка женская с короткими ручками	черный/белый/бежевый	200/156/177	750 руб.	440 руб.
Сумка женская с ремешком через плечо	черный/белый/розовый	250/185/246	520 руб.	
Сумка женская поясная	черный/серый	210/190	660 руб.	
Рюкзак женский эко-кожа	черный/голубой/розовый	160/188/142	890 руб.	
Рюкзак женский хлопок	черный/мультицвет	122/140	630 руб.	
Рюкзак мужской хлопок	черный/серый	138/159	710 руб.	
Рюкзак мужской эко-кожа	черный	196	900 руб.	
Итого:		2 859 шт.	Итого: 1 841 240 руб.	

В итоге, для внедрения товаров в реализацию через розничную сеть, компании «ТВОЕ» потребуется выделить 1 841 680 собственных средств.

Ознакомившись с торговым предприятием «ТВОЕ» было выяснено, что у данного предприятия есть собственное производство в городе Шуя, Ивановской области. Таким образом, предприятие производит и выпускает в реализацию собственную продукцию для своей розничной сети. Отсюда, у предприятия есть

все ресурсы, для внедрения в производство категорию детских товаров, которую, как было выявлено ранее, не хватает потребителям.

Дальнейшим действием проведём оценку затрат для реализации имеющейся рекомендации. Было определено, что ассортимент товаров не глубокий. В продаже отсутствуют детские товары. Таким образом, необходимо рассчитать переменные затраты, сформированные в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Перечень переменных затрат по расширению ассортимента детских товаров от 0 до 5 лет

Вид изделия	Сырье, материалы, комплектующие	Цена на ед., руб.	Удельный вес изделия, шт.	Сумма, руб.
Боди детские	Хлопок, ситец, поплин	119	528	62 832
Комбинезоны детские	Хлопок, деним, фланель	133	487	64 771
Футболки детские	Хлопок, ситец	104	549	57 096
Толстовки детские	Хлопок, флис, поплин	110	396	43 560
Штаны детские	Хлопок, фланель	121	418	50 578
Итого		587	2 378	278 837

Таким образом, торговому предприятию, чтобы внедрить в ассортимент детские товары потребуется 278 837 руб. переменных затрат.

Далее необходимо рассчитать постоянные затраты для производства данных категорий товаров. Сюда относят: аренду цеха производства, склада и офиса; заработанную плату штата; коммунальные расходы, электроэнергия. Поскольку торговое предприятие «ТВОЕ» на данный период времени уже арендует помещение под производство, то в расчетах аренды, коммунальных расходов и электроэнергии нет необходимости.

К постоянным затратам стоит отнести заработанную плату мастерам по пошиву изделий и кладовщикам. В таблице 3.8 приведена численность работников цеха с представлением заработной платы.

Таблица 3.8 – Численность работников цеха производства предприятия «ТВОЕ»

Должность	Количество, чел.	Средняя заработанная плата, руб.
Мастер по пошиву	10	26 000
Кладовщик	2	22 000
Итого		304 000

Итак, в сумме на заработанную плату штату производства потребуется 304 000 в месяц. Далее необходимо определить заработанную плату с учетом отчислений в фонды оплаты труда. Так, 30 % отчислений приходится на: 22 % - пенсионный фонд, фонд социального страхования – 2,9 %, фонд обязательного медицинского страхования – 5,1 %. Тогда, расходы на заработанную плату сотрудникам производства составят: $304\,000 \times 0,30 = 91\,200$ руб. В год расходы на заработанную плату по рекомендации составят: $(304\,000 + 91\,200) \times 12 = 4\,742\,400$ руб.

Далее необходимо рассчитать надбавку за изготовление одного изделия мастеру по пошиву. Приведем таблицу 3.9 с данными.

Таблица 3.9 – Надбавка за производство изделий для магазина «ТВОЕ»

Мастер пошива	Количество изготовленного изделия, шт.	Надбавка за ед. изделия, руб.	Итого, руб.
1	240	7	1680
2	236	7	1652
3	149	7	1043
4	257	7	1799
5	302	7	2114
6	244	7	1708
7	229	7	1603
8	300	7	2100
9	219	7	1533
10	202	7	1414
Итого	2 378 шт.	70 руб.	16 646 руб.

Таким образом, $2\,378 \div 10 \times 70 = 16\,646$ руб. постоянных затрат понадобится торговому предприятию на дополнительную оплату мастерам по пошиву изделий.

После того, как торговое предприятие «ТВОЕ» заключило договор с поставщиком на поставку аксессуаров, а именно, сумки и рюкзаки, а так же разработало план производства детских товаров, с учетом переменных и постоянных издержек, следующим действием будет доставка товара в розничные сети компании «ТВОЕ», а именно в город Челябинск. Для этого привлекаются транспортные компании. ООО «ТВОЕ» сотрудничает с транспортной компанией «Деловые линии». Таким образом, необходимо провести расчет стоимости доставки груза от Ивановской обл. г. Шуя до Челябинска. Составим таблицу 3.10 оформления заказа.

Таблица 3.10 – Расчет, оформление и доставка товара в магазин «ТВОЕ»

Критерий	Показатели	Расчет стоимости
Длина одного места	60 см	Забор груза: 0 руб.
Ширина одного места	40 см	Страхование груза: 1394 руб.
Высота одного места	40 см	Перевозка Иваново-Челябинск: 16133 руб.
Вес одного места	7 кг	Отвоз груза до адреса: 2725 руб.
Количество мест	38	Доп.услуги: Информирование о статусе груза: 214 руб.
Общий вес	266 кг	Итого: 20 466 руб.
Общий объем	3,65м ³	

Полученные результаты относятся к поставке груза в розничный магазин «ТВОЕ» одноименной компании. Данный магазин располагается по адресу: г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев, д. 7. ТК «ФИЕСТА». После доставки груза в магазин, приемку осуществляет администратор магазина. Приемка проводится по количеству, учитывая указанное количество в сопроводительном документе и по факту.

После того, как все документы сверены, количество мест совпадает с заказом, администратор магазина начинает разгружать поставленный товар и подготавливать его к реализации.

Полученные результаты постоянных и переменных затрат целесообразно отобразить в сводной таблице 3.11

Таблица 3.11 – Постоянные и переменные затраты на внедрение в производство и реализацию ассортимента детских товаров

Постоянные и переменные затраты		
Наименование	Потребность	Стоимость, руб.
Заработанная плата	12 чел.	304 000
Производство изделий	2 378 шт.	278 837
Доставка товара	38 мест	20 466
Итого		606 303

Чтобы оценить доходы от реализации рекомендации, необходимо провести оценку экономической пользы рекомендации в таблице 3.12

Таблица 3.12 – Оценка экономической пользы от рекомендации по расширению ассортимента товаров торгового предприятия «ТВОЕ»

Вариант	Выручка, руб./год	Затраты, руб./год	Прибыль, руб.	Рентабельность, %
Оптимистичный	10 502 347	7 239 636	3 262 711	31,0
Реальный	8 369 414	7 038 848	1 330 566	15,8
Пессимистичный	7 363 205	7 043 235	319 970	4,3

Прогноз оптимистичного варианта дает 3 262 711 руб. прибыли с рентабельностью продаж 31,0 %. Реальный прогноз дает 1 330 566 руб. прибыли с рентабельностью 15,8 %. Таким образом, благодаря реализации данной рекомендации, торговое предприятие «ТВОЕ» может рассчитывать на реальный и оптимистичный прогноз после внедрения рекомендации.

Для наглядности, приведем график изменения выручки торгового предприятия «ТВОЕ» после внедрения рекомендации. График изменения выручки изображен на рисунке 3.2.

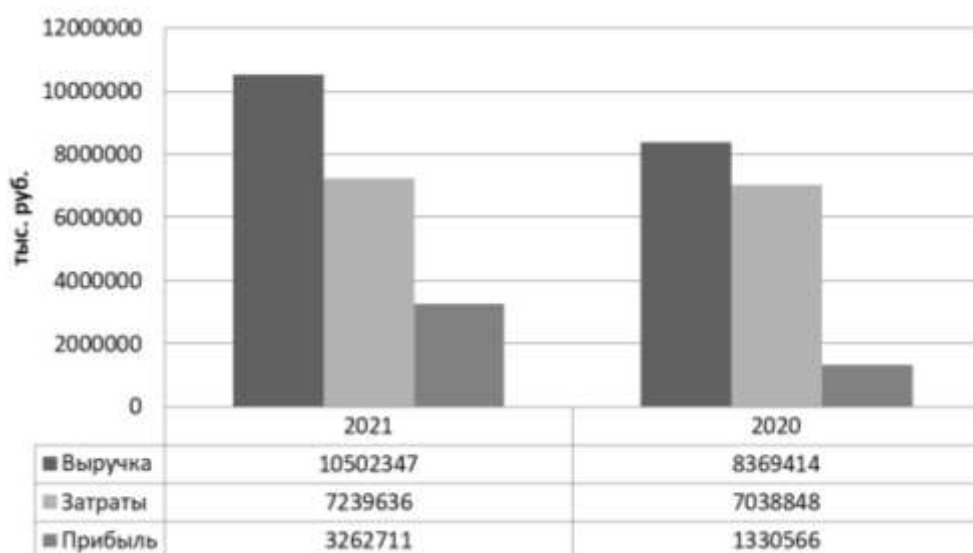


Рисунок 3.2 –Изменение выручки после внедрения рекомендации

Далее проведем оценку эффективности рекомендации. Для этого необходимо сопоставить варианты и рассчитать текущую стоимость будущих поступление в результате выполнения каждого из них NPV (чистая приведенная стоимость).

$$NPV = \frac{ДП1}{(1+r)^1} + \frac{ДП2}{(1+r)^2} + \frac{ДП3}{(1+r)^3}, \quad (3)$$

где ДП – годовой денежный поток (в рассматриваемом случае – прибыль);

r – ставка дисконтирования.

Приведем оценку эффективности рекомендации в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Оценка эффективности рекомендации для магазина «ТВОЕ»

Пути развития	1 год	2 год	3 год
Вариант 1 Оптимистичный			
Выручка	9 369 414	10 502 347	11 363 205
Затраты	7 056 212	7 239 636	8 782 514
Прибыль	2 313 202	3 262 711	2 580 691
NPV	4 851 835,43		
Вариант 2 Реальный			
Выручка	8 650 121	8 369 414	9 215 778
Затраты	7 082 409	7 038 848	7 018 502
Прибыль	1 567 712	1 330 566	2 197 276
NPV	3 661 259,4		

Окончание таблицы 3.13

Вариант 3 Пессимистичный			
Выручка	8 312 006	8 163 205	9 196 522
Затраты	7 054 140	7 043 235	7 032 559
Прибыль	1 257 866	1 119 970	2 163 963
NPV	3 076 824,23		

В результате получившихся значений таблицы 3.13 видно, что оптимистичный вариант $NPV = 4\,851\,835,43$; реальный $NPV = 3\,661\,259,4$ и пессимистичный $NPV = 3\,076\,824,23$. Таким образом, по условию ($NPV > 0$), это означает, что все три варианта эффективны. Отсюда, можно сказать, что в результате реализации рекомендации торговое предприятие «ТВОЕ» получить ценность своей деятельности. Следовательно, данная рекомендация является целесообразной.

3.2 Разработка рекомендации по замене торгового оборудования

В магазине розничной торговой сети компании «ТВОЕ» была выявлена проблема: изношенное торговое оборудование. Магазин нуждается в косметическом ремонте и замене торгового оборудования. Данная проблема была выявлена на основании анализов:

- 1) метод наблюдения;
- 2) анализ физического состояния оборудования;
- 3) оценка оборудования;
- 4) оценка внешнего вида магазина;
- 5) анализ среднего чека и коэффициента конверсии.

В ходе анализа текущей проблемы было установлено, что в магазине компании «ТВОЕ» торговое оборудование нуждается в замене. Стол кассовой зоны имеет трещины, отсутствуют ручки на ящиках, на стойках неустойчивые полки. В примерочных кабинках отсутствуют крючки под одежду, потрескавшиеся зеркала и шатающиеся табуретки. Кроме этого, магазин

нуждается в покраске стен всей торговой площади, а также требуется замена персонального компьютера и монитора для мобильности.

Исходя из метода наблюдения, многие покупатели недовольны неопрятным внешним видом магазина, тем самым у покупателя пропадает интерес посещать магазин «ТВОЕ» снова. Таким образом, чтобы не потерять покупателей, а наоборот, привлечь их, необходимо провести ремонт в магазине и заменить торговое оборудование. После внедрения рекомендации увеличится конверсия магазина, увеличится средний чек, а также увеличится выручка магазина и впоследствии товарооборот компании «ТВОЕ».

Для выполнения поставленной рекомендации необходимо провести пошаговую детализацию:

1. Провести анализ торговой площади магазина.
2. Разработать план закупок.
3. Рассчитать затраты на хозяйственные материалы.
4. Рассчитать затраты на рабочих.

После того, как была разобрана детализация рекомендации, следующим шагом необходимо разработать календарный план по реализации данной рекомендации. Календарный план представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Календарный план

Мероприятие	Период		
	Начало этапа	Окончание этапа	Длительность в днях
Анализ торговой площади магазина	01.05.21	02.05.21	1
Разработать план закупок материалов	02.05.21	04.05.21	2
Рассчитать затраты на материалы и закупить их	05.05.21	10.05.21	5
Выполнение ремонтных работ	10.05.21	22.05.21	13

На основании календарного плана можно увидеть, что на разработку рекомендации потребуется 21 день.

Приведём описание каждому из представленных мероприятий в календарном плане реализации рекомендации.

1. Анализ торговой площади. На данном этапе необходимо определить торговую площадь магазина, чтобы выяснить, какой объем материалов понадобится для выполнения рекомендации.

2. Разработать план закупок материалов. На этом этапе необходимо определиться, какие материалы необходимо закупить и в каком количестве.

3. Рассчитать затраты на материалы и закупить их. На данном этапе необходимо определить, какое количество потребуется для выполнения ремонта и замены оборудования.

4. Выполнение ремонтных работ. На данном этапе необходимо нанять рабочих для проведения работы и провести расчет затрат на заработанную плату рабочим.

В работе была дана характеристика магазина розничной торговой сети предприятия «ТВОЕ», где было установлено, что торговая площадь всего магазина составляет 124 кв. м. Площадь магазина относительно небольшая, следовательно, понадобится небольшое количество материалов и оборудования. Было установлено, что для реализации рекомендации необходимо провести ремонт в магазине. Для начала выясним, сколько потребуется материалов для обозначенной площади магазина. Таким образом, для покраски стен будет использоваться водоэмульсионная краска. Для того, чтобы определить расход водоэмульсионной краски на 1 кв. м в два слоя необходимо провести расчет.

Общая площадь магазина составляет 124 кв. м, из них 110 кв. м приходится на торговый зал и примерочные. Известно, что 1 литр краски уходит на 10,5 кв. м площади, таким образом получаем расчет: $110 \text{ кв. м} \div 10,5 \text{ кв. м} \times 1 \text{ л} = 10,4$ литров. Краска будет наноситься в два слоя, соответственно потребуется 20,9 литров. Удельный вес краски составляет 1,35 кг на один литр, таким образом, получаем следующее: $1,35 \times 20,9 = 28 \text{ кг}$.

Получив необходимое количество для ремонтных работ материала, следующим действием необходимо разработать постоянные и переменные

затраты для внедрения и реализации рекомендации. Разберем точное количество требуемых материалов для закупки в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Переменные затраты. Закупка материалов для магазина «ТВОЕ»

Наименование	Удельный вес	Стоимость, шт.	Марка	Итого	Поставщик
Водоэмульсионная краска	28 кг	732 руб./10 л	Luxens	2050 руб.	«Леруа Мерлен»
Кассовый стол	1 шт.	30000 руб.	-	30000руб.	«Торг-96»
Полки	10 шт.	280 руб./шт.	-	2800 руб.	«Торг-96»
Крючки	10 шт.	50 руб./шт.	-	500 руб.	«Оланта»
Зеркало	5 шт.	3000 руб./шт.	-	15000 руб.	«ПрофТорг»
Ручки	7 шт.	30 руб./шт.	-	210 руб.	«Оланта»
Табуретки	5 шт.	200 руб./шт.	-	1000 руб.	«Торг-96»
Персональный компьютер	1 шт.	25000 руб./шт.	Asus	25000 руб.	«ДНС»
Монитор	1 шт.	15000 руб./шт.	Samsung	15000 руб.	«ДНС»
Итого	40	х	х	91560 руб.	х

Таким образом, на переменные затраты в общем объеме потребуется 91 560 руб. Далее необходимо провести расчет постоянных затрат. В данном случае постоянными затратами будет: наём рабочих для ремонтных работ. Приведем таблицу 3.16 с постоянными затратами.

Таблица 3.16 – Постоянные затраты. Наём работников для магазина «ТВОЕ»

Должность	Численность, чел.	Заработанная плата/смена
Штукатур-маляр	2	900 руб.
Сборщик мебели	1	1300 руб.
Установщик компьютерной техники	1	1700 руб.
Уборщица	1	500 руб.
Итого	5	5300 руб.

Ремонтные работы следует проводить поэтапно. Первым этапом необходимо подготовить торговое помещение под покраску и, непосредственно, проводить само окрашивание. Вторым этапом необходимо провести замену торгового

оборудования на новое, а старое утилизировать. Третьим этапом пригласить установщика компьютерной техники.

Исходя из календарного плана видно, что на выполнение ремонтных работ потребуется 13 дней. В таблице 3.17 отразим график рабочих смен для наёмных работников с учетом заработной платы.

Таблица 3.17 – График рабочих смен для реализации рекомендации

Должность	Численность, чел.	Рабочие смены	Заработанная плата
Штукатур-маляр	2	10.05-17.05.21 (8 дней)	14 400 руб.
Сборщик мебели	1	17.05-21.05.21 (5 дней)	6 500 руб.
Установщик компьютерной техники	1	21.05-22.05.21 (2 дня)	3 400 руб.
Уборщица	1	10.05-22.05.21 (13 дней)	6 500 руб.
Итого	5	13 дней	30 800 руб.

Полученные результаты постоянных и переменных затрат целесообразно отобразить в сводной таблице 3.18

Таблица 3.18 – Постоянные и переменные затраты на реализацию рекомендации

Постоянные и переменные затраты		
Наименование	Потребность	Сумма, руб.
Заработанная плата	5 чел.	30 800
Закупка материалов	40 ед.	91 560
Итого		122 360

Таким образом, было получено, что для реализации поставленной рекомендации потребуется 122 360 руб. постоянных и переменных затрат.

В результате выявленной проблемной области было так же обозначено, что у магазина снижалась конверсия, и снижался средний чек. Это обусловлено неопрятным внешним видом магазина, на который были жалобы со стороны

покупателей. Таким образом, целесообразно дальнейшим действием провести расчет конверсии и среднего чека до внедрения рекомендации и после.

Итак, в среднем магазин «ТВОЕ» в ТК «Фиеста» посещают 526 человек, из них количество чеков – 76. Известно, что максимальный коэффициент конверсии для магазинов одежды составляет – 30 %. Отсюда следует провести расчет конверсии по формуле: Количество чеков ÷ Общее число посетителей × 100 %. Так, получаем следующее выражение: $76 \div 526 \times 100 \% = 14,4 \%$.

Далее проведем расчет среднего чека. Для этого необходимо выручку поделить на количество чеков. Известно, что средний чек в магазине «ТВОЕ» составляет 1000 руб. Известно также, что в среднем, количество чеков в магазине «ТВОЕ» составляет 109. В среднем за один день выручка составляет 78 000 руб. Таким образом, приведем расчет: $78\,000 \div 109 = 715,5$ руб. В результате было выяснено, что средний чек магазина «ТВОЕ» равен 715,5 руб.

Таким образом, мы получили всего 14,4 % посещаемости магазина, что является меньше среднего коэффициента конверсии. Также мы выяснили, что средний чек составил 715,5 руб. при норме среднего чека – 1000 руб. Полученные результаты дают подтверждение выявленной проблемной области о снижении конверсии и среднего чека в магазине «ТВОЕ».

Чтобы оценить доходы от реализации рекомендации, необходимо провести оценку экономической пользы рекомендации в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Оценка экономической пользы от рекомендации по замене торгового оборудования магазина «ТВОЕ»

Вариант	Выручка, руб./год	Затраты, руб./год	Прибыль, руб.
Оптимистичный	10 502 347	122 360	10 379 987
Реальный	8 369 414	118 890	8 250 524
Пессимистичный	7 363 205	115 500	7 247 705

Прогноз оптимистичного варианта дает 10 379 987 руб. прибыли с Реальный прогноз дает 8 250 524 руб. прибыли. Таким образом, благодаря реализации

данной рекомендации, торговое предприятие «ТВОЕ» может рассчитывать на реальный и оптимистичный прогноз после внедрения рекомендации.

Для наглядности, приведем график изменения выручки торгового предприятия «ТВОЕ» после внедрения рекомендации. График изменения выручки изображен на рисунке 3.3.

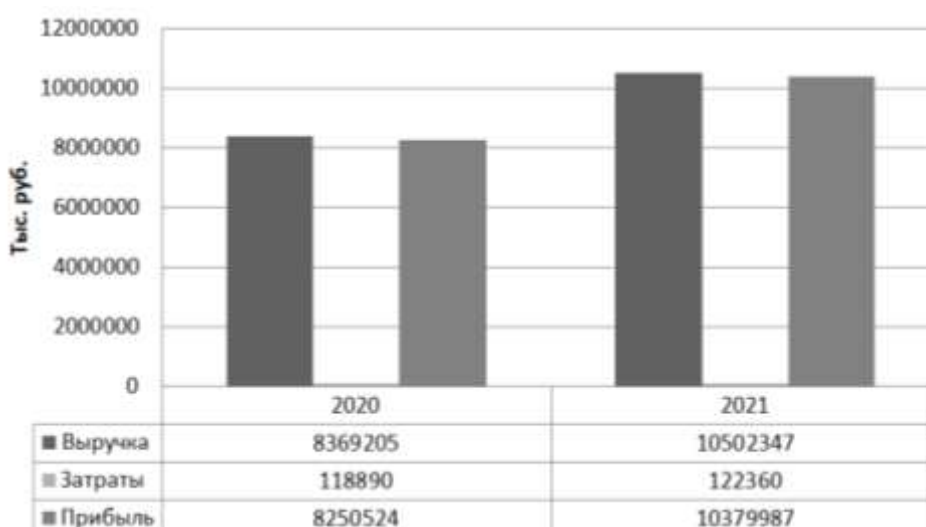


Рисунок 3.3 – Изменение выручки после внедрения рекомендации

После реализации рекомендации по замене торгового оборудования, проведем расчет среднего чека и конверсии. Таким образом, имеется: 132 000 выручки ÷ 138 чеков = средний чек 955,5 руб. Теперь проведем расчет конверсии: количество чеков 138 ÷ посещаемость 601 × 100 = 22,9 %.

Далее проведем оценку эффективности рекомендации.

Приведем оценку эффективности рекомендации в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Оценка эффективности рекомендации

Пути развития	1 год	2 год	3 год
Вариант 1 Оптимистичный			
Выручка	9 369 414	9 582 077	10 502 347
Затраты	126 005	119 502	122 360

Окончание таблицы 3.20

Пути развития	1 год	2 год	3 год
Вариант 1 Оптимистичный			
Прибыль	9 243 409	9 462 575	10 379 987
NPV	20 274 066		
Вариант 2 Реальный			
Выручка	8 400 121	8 369 414	9 226 870
Затраты	116 712	118 890	119 015
Прибыль	8 283 409	8 250 524	9 107 855
NPV	17 897 027,5		
Вариант 3 Пессимистичный			
Выручка	6 363 205	6 663 205	7 116 022
Затраты	115 500	115 945	116 303
Прибыль	6 247 705	6 547 260	6 999 719
NPV	13 866 436,7		

В результате получившихся значений таблицы 3.20 видно, что оптимистичный вариант $NPV = 20\,274\,066$; реальный $NPV = 17\,897\,027,5$ и пессимистичный $NPV = 13\,866\,436,7$. Таким образом, по условию ($NPV > 0$), это означает, что все три варианта эффективны. Отсюда, можно сказать, что в результате реализации рекомендации торговое предприятие «ТВОЕ» получит ценность своей деятельности. Следовательно, данная рекомендация является целесообразной.

3.3 Разработка рекомендации по совершенствованию выкладки товаров с учетом правил мерчандайзинга»

В магазине розничной сети торгового предприятия «ТВОЕ» была выявлена проблема: потеря покупателей вследствие неинформативного расположения товаров.

Данная проблемная область была установлена на основании следующих анализов:

- 1) метод наблюдения;
- 2) опрос покупателей;

- 3) анализ размещения товаров;
- 4) анализ выкладки товаров.

Мерчандайзинг является одним из важных мероприятий по созданию имиджа магазина. Главная задача мерчандайзинга – стимулирование продаж компании с помощью грамотной презентации товаров в торговой точке.

В магазине розничного магазина торгового предприятия «ТВОЕ» была выявлена проблема по организации выкладки товаров. Входная группа не имеет оформления, вешала забиты товаром повторяющимися размерным рядом, не оформлены витрины и манекены. Таким образом, поставленная рекомендация является для торгового предприятия актуальным. Поскольку, после внедрения рекомендации, магазин «ТВОЕ» приобретет презентабельный внешний вид, с помощью выдержки правил мерчандайзинга, а также позволит увеличить конверсию и впоследствии позволит увеличить средний чек и выручку магазина.

Для выполнения поставленной рекомендации необходимо:

1. Провести обзор применения размещения товара в магазине.
2. Провести обзор применения выкладки товаров в магазине.
3. Повести обзор оформления витрин и входной группы.
4. Провести опрос покупателей.
5. Провести анализ по размещению и выкладки товаров.

Представим календарный план по реализации данной рекомендации в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Календарный план

Мероприятие	Период		
	Начало этапа	Окончание этапа	Длительность в днях
Провести обзор размещения и выкладки товаров	01.06.21	02.06.21	1
Провести обзор оформления витрин и входной группы	02.06.21	02.06.21	1
Провести опрос покупателей	03.06.21	05.06.21	3
Провести анализ по размещению и выкладки товаров	05.06.21	7.06.21	3

Итого на реализацию рекомендации потребуется 8 дней. Приведём описание каждому из представленных мероприятий в календарном плане реализации рекомендации.

1. Обзор размещения и выкладки товаров.

Необходимо ознакомиться с правилами размещения и выкладки товаров с учетом правил мерчандайзинга для дальнейшей рекомендации.

2. Обзор оформления витрин и входной группы.

Аналогично первому шагу. Необходимо ознакомиться с оформлением витрин и входной группы для дальнейшей реализации рекомендации.

3. Опрос покупателей.

На данном этапе необходимо разработать опрос, отобрать респондентов и провести опрос.

4. Анализ по размещению и выкладке товаров.

На данном этапе необходимо провести анализ и оформить выкладку товаров с учетом правил мерчандайзинга.

Размещение и выкладка товаров является неотъемлемой частью в правилах мерчандайзинга. Поэтому, чтобы реализовать поставленную рекомендацию необходимо для начала провести обзор по размещению и выкладке. Представим обзор выкладки товаров на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Обзор применения выкладки товаров

Далее приведем обзор по размещению товаров на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Обзор применения размещения товаров в торговом зале

Проведя обзор, мы выяснили, каких принципов следует придерживаться по выкладке и размещению товаров. Данный обзор позволит торговому предприятию «ТВОЕ» сформировать размещение и выкладку товаров, применяя правила мерчандайзинга.

Дальнейшим действием, необходимо провести опрос среди покупателей, цель которого является исследование эффективности мерчандайзинга магазина «ТВОЕ». Для проведения опроса сначала необходимо разработать анкету для респондентов. Разработанная анкета представлена на рисунке 3.6.

№	Вопрос	Ответ
1	Являетесь ли Вы покупателем магазина «ТВОЕ»?	да/нет
2	Слышали ли Вы о понятии мерчандайзинга?	да/нет
3	Знакомы ли Вы с правилами мерчандайзинга?	да/нет
4	На Ваш взгляд, магазин «ТВОЕ» придерживается правил мерчандайзинга?	да/нет
5	Посещая магазин, что для Вас является наиболее значимым?	1. Месторасположение магазина. 2. Внешнее оформление. 3. Внутреннее оформление. 4. Удобство передвижения.
6	Ваш возраст?	1. До 20 лет. 2. 20-30 лет. 3. 30-40 лет.

Рисунок 3.6 – Перечень вопросов для покупателей магазина «ТВОЕ»

Опрос проводился среди посетителей Торгового комплекса «Фиеста», расположенного в Курчатовском районе города Челябинска. Исследование заключалось в сборе данных, а именно репрезентативный опрос населения Курчатовского района, города Челябинска в возрасте от 16 до 40 лет. Численность населения Курчатовского района на 2021 год составляет 222 117 человек, что представляет собой размер генеральной совокупности. Плановый объем выборки исследования, с учетом доверительной вероятности в 90% и погрешности в 5 % составила 272 респондента. Сбор полученных данных необходимо поместить в таблицу 3.22.

Таблица 3.22 – Проведение опроса среди посетителей Торгового комплекса «ФИЕСТА»

№	Вопрос	Ответ респондентов (да/нет)
1	Являетесь ли Вы покупателем магазина «ТВОЕ»?	121/151
2	Слышали ли Вы о понятии мерчандайзинга?	138/134
3	Знакомы ли Вы с правилами мерчандайзинга?	119/153
4	На Ваш взгляд, магазин «ТВОЕ» придерживается правил мерчандайзинга?	107/165
5	Посещая магазин, что для Вас является наиболее значимым?	1. Месторасположение магазина: 189/83 2. Внешнее оформление: 232/40 3. Внутреннее оформление: 251/21 4. Удобство передвижения: 174/98
6	Ваш возраст?	1. До 20-ти лет: 90

Таким образом, на основании полученных результатов можно сказать следующее: Большинство респондентов не являются покупателями магазина «ТВОЕ» в Торговом комплексе «ФИЕСТА». В результате полученных ответов на вопросы: 2 и 3 анкеты, было выявлено, что многие респонденты слышали о понятии мерчандайзинг, но большинство не знакомы с его правилами. После ознакомления респондентов с правилами мерчандайзинга, на вопрос 4 был получен ответ: из 272-х респондентов 165 считают, что магазин «ТВОЕ» не придерживается правил мерчандайзинга, чем и обусловлен ответ на вопрос 1. Для

большинства респондентов внешнее и внутреннее оформление магазина является наиболее важным критерием.

Таким образом, на основании проведенного опроса была подтверждена выявленная проблемная область и таким образом существует необходимость в реализации данной проблемы на основании полученных данных.

Отсюда следует провести анализ по размещению и выкладки товаров в магазине «ТВОЕ» с применением правил мерчандайзинга.

Известно, что в магазине торгового предприятия «ТВОЕ» отсутствует мерчандайзер. Отсутствие мерчандайзера подтверждает то, что магазин «ТВОЕ» не придерживается правил мерчандайзинга. Таким образом, торговому предприятию «ТВОЕ» необходимо нанять на постоянную работу мерчандайзера. Для этого необходимо провести расчет постоянных затрат. Постоянные затраты приведены в таблице 3.23.

Таблица 3.23 – Постоянные затраты. Наём мерчандайзера в магазин «ТВОЕ»

Должность	Численность, чел.	Заработанная плата/смена	Заработанная плата в год
Мерчандайзер	1	30 000 руб.	360 000 руб.
Итого	1	30 000 руб.	

Итак, на заработанную плату мерчандайзеру в год потребуется 360 000. Далее необходимо определить заработанную плату с учетом отчислений в фонды оплаты труда. Так, 30 % отчислений приходится на: 22 % - пенсионный фонд, фонд социального страхования – 2,9%, фонд обязательного медицинского страхования – 5,1 %. Тогда, расходы на заработанную плату сотрудникам производства составят: $30\,000 \times 0,30 = 9\,000$ руб. В год расходы на заработанную плату по рекомендации составят: $(30\,000 + 9\,000) \times 12 = 468\,000$ руб.

Далее необходимо провести расчет переменных затрат. Для этого приведем таблицу 3.24

Таблица 3.24 – Переменные затраты. Покупка POS-материалов для магазина «ТВОЕ»

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Итого, руб.	Поставщик
Баннер	1	650	650	«Дикси ПРО»
Постер	1	1 100	1 100	«Дикси ПРО»
Подвесной баннер	2	480	960	«АТМОСФЕРА»
Афишетки	15	20	300	«АТМОСФЕРА»
Итого	19	2 250	3 010	х

Из имеющегося перечня переменных затрат стало известно, что в сумме потребуется 3 010 руб. Баннер и постер необходимо обновлять в течение месяца, для привлечения покупателей о новых поступлениях или проводимых акциях. Таким образом приведем расчет затрат баннеров и постеров за год. Так, имеется 1 баннер стоимостью 650 руб., следовательно, $650 \times 12 = 7\,800$ руб. затрат потребуется на баннеры за год. Также имеется 1 постер, отсюда, $1\,100 \times 12 = 13\,200$ руб. потребуется на закупку постеров. В общем объеме переменных затрат в год потребуется: $7\,800 + 13\,200 + 960 + 300 = 22\,260$ руб.

Таким образом, целесообразно провести сводные данные по переменным и постоянным затратам. Приведем таблицу 3.5.

Таблица 3.25 – Общие данные по затратам для магазина «ТВОЕ»

Постоянные и переменные затраты, год		
Наименование	Потребность	Сумма, руб.
Заработанная плата	1 чел.	468 000
Покупка POS-материалов	19	9 060
Итого		477 060

Таким образом, мы получили, что для реализации поставленной рекомендации потребуется 477 060 общих затрат руб.

Чтобы оценить доходы от реализации рекомендации, необходимо провести оценку экономической пользы по организации выкладки товаров с учетом правил мерчандайзинга торгового предприятия «ТВОЕ» в таблице 3.26.

Таблица 3.26 – Оценка экономической пользы от рекомендации

Вариант	Выручка, руб./год	Затраты, руб./год	Прибыль, руб.
Оптимистичный	10 502 347	477 060	10 025 287
Реальный	8 369 414	471 880	7 897 534
Пессимистичный	7 363 205	468 740	6 894 465

Прогноз оптимистичного варианта даст 10 025 287 руб. прибыли. Реальный прогноз дает 7 897 534 руб. прибыли. Пессимистичный даст прибыли – 6 894 465 руб. Отсюда следует, что благодаря реализации установленной рекомендации, торговое предприятие «ТВОЕ» может рассчитывать на реальный и оптимистичный прогноз после внедрения рекомендации.

Приведем график изменения выручки торгового предприятия «ТВОЕ» после внедрения рекомендации. График изменения выручки изображен на рисунке 3.7

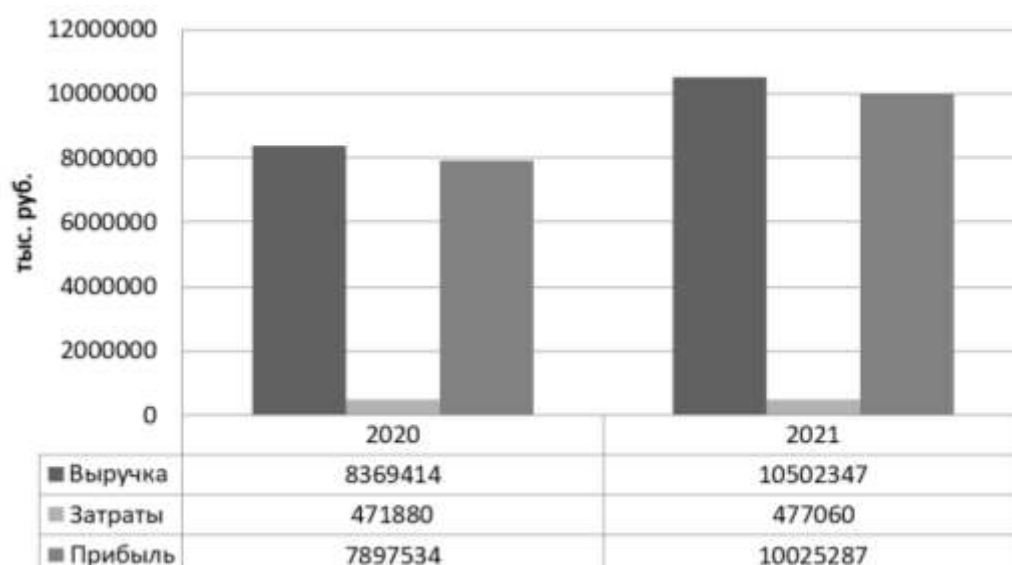


Рисунок 3.7 – Изменение выручки после внедрения рекомендации

Далее проведем оценку эффективности рекомендации в таблице 3.7.

Таблица 3.27 – Оценка эффективности рекомендации

Пути развития	1 год	2 год	3 год
Вариант 1 Оптимистичный			
Выручка	9 369 414	9 582 077	10 502 347

Окончание таблицы 3.27

Пути развития	1 год	2 год	3 год
Вариант 1 Оптимистичный			
Затраты	470 078	471 240	477 060
Прибыль	8 899 000	9 110 837	10 025 287
NPV	19 537 767,1		
Вариант 2 Реальный			
Выручка	8 400 121	8 369 414	9 226 870
Затраты	469 012	471 880	472 162
Прибыль	7 931 109	7 897 534	8 754 708
NPV	17 154 181		
Вариант 3 Пессимистичный			
Выручка	7 363 205	6 663 205	7 116 022
Затраты	468 740	468 887	469 002
Прибыль	6 894 465	6 194 318	6 647 020
NPV	13 889 205,3		

В результате получившихся значений таблицы 3.27 мы видим, что оптимистичный вариант $NPV = 19\,537\,767,1$; реальный $NPV = 17\,154\,181$ и пессимистичный $NPV = 13\,889\,205,3$. Таким образом, по условию ($NPV > 0$), это означает, что все три варианта эффективны. Отсюда, можно сказать, что в результате реализации рекомендации торговое предприятие «ТВОЕ» получит ценность своей деятельности. Следовательно, данная рекомендация является целесообразной.

Выводы по третьему разделу

Выполняя данный раздел выпускной квалификационной работы, был разработан комплекс рекомендаций по формированию и развитию конкурентных преимуществ, который служит для магазина торгового предприятия ООО «ТВОЕ». Данные рекомендации заключались в следующем: расширить ассортимент товаров исходя из потребительских предпочтений, при помощи внедрения в реализацию категории товаров (аксессуары и детская одежда). Заменить торговое оборудование в магазине. Сформировать выкладку товаров с учетом правил мерчандайзинга.

У торгового предприятия «ТВОЕ» наблюдалось снижение покупательского спроса. Это обусловлено тем, что покупатели, не обнаружив в магазине необходимый ему товар, уходил к конкуренту. Данное явление было получено на основе проведенного опроса среди потенциальных покупателей, где было так же выявлено, какие категории товаров покупатель хотел бы видеть в магазине «ТВОЕ». После внедрения в реализацию рекомендации по расширению ассортимента новых категорий товаров, торговое предприятие «ТВОЕ» не только привлечет к себе покупателей и получит прибыль, но и позволит ему сформировать конкурентное преимущество.

Снижение покупательского потока также наблюдалось вследствие того, что магазин находился в неопрятном состоянии. Торговое оборудование было изношенным, а компьютерная техника требовала улучшения. Таким образом, после реализации рекомендации, магазин приобретет не только презентабельный внешний вид, но и привлечет покупателей.

В магазине «ТВОЕ» наблюдался низкий средний чек и невысокая конверсия. Данная проблема была выявлена отсутствием в магазине оформления выкладки товаров, исходя из правил мерчандайзинга. Проблема была подтверждена опросом среди покупателей магазина «ТВОЕ». После реализации рекомендации по совершенствованию выкладки товаров с учетом мерчандайзинга, в магазине «ТВОЕ» наблюдалось увеличение проходимости, а так же показатель среднего чека увеличился.

Исходя от комплекса рекомендаций для магазина торгового предприятия «ТВОЕ», можно сказать, что полученные результаты после реализации рекомендаций позволят торговому предприятию сформировать собственные конкурентные преимущества, и, следовательно укрепить позиции на рынке. Таким образом, рекомендации являются целесообразными и эффективными.

После анализа конкурентов с помощью бальной оценки, рейтинг конкурентов показал, что торговое предприятие «ТВОЕ» имеет низкие оценки, в сравнении со своими конкурентами по показателям: ассортимент, продвижение и

мерчандайзинг. После реализации рекомендаций, данные показатели увеличились. Это можно наглядно увидеть в таблице 3.28

Таблица 3.28 – Результаты от реализации рекомендаций

Показатель	«ТВОЕ»	
	было	стало
Портфель ассортимента	4	7
Продвижение	2	5
Мерчандайзинг	2	5
Итого	8	17

Отсюда следует, что благодаря внедрению и реализации комплекса рекомендаций конкурентные преимущества торгового предприятия «ТВОЕ» являются развитыми.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы было определено, что конкуренция является одним из значимых элементов рыночного хозяйства. Для каждого предприятия главной целью является сохранение своей конкурентоспособности. Предприятиям важно не только сохранить конкурентоспособность, но и нарастить ее. Таким образом, предприятия применяют всевозможные методы по развитию собственных конкурентных преимуществ, чтобы удержать позиции на рынке.

Теоретические исследования позволили определить виды конкурентных преимуществ, факторы и классификацию. Кроме того, были определены методы конкурентных преимуществ, где были выделены две основополагающие матрицы по формированию конкурентных преимуществ, благодаря двум экономистам: М. Портера и И. Ансоффа.

Сравнение отечественного и зарубежного опыта позволило сделать вывод, что в зарубежных странах ситуация с формированием и развитием конкурентных преимуществ более развита, чем в РФ. Это обусловлено тем, что российские компании не готовы вкладывать ресурсы в разработки долгосрочных программ по повышению конкурентоспособности.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы проведен анализ коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «ТВОЕ», которое владеет розничной сетью одноименных магазинов одежды. По результатам анализа коммерческой деятельности выяснилось, что торговое предприятие «ТВОЕ» является вполне успешным по показателям финансово-хозяйственной деятельности. Кроме этого, во втором разделе проводился анализ конкурентов магазина торгового предприятия «ТВОЕ». По результатам всех проведенных анализов было выяснено, что основным конкурентом для «ТВОЕ» является торговое предприятие «GLORIA JEANSE».

При разработке комплекса рекомендаций был составлен определенный алгоритм по реализации поставленной рекомендации на основании проблемной

области, где стоит отметить, что оценка эффективности разработанных рекомендаций показала положительные результаты по формированию и развитию конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «ТВОЕ». Также положительную динамику имеет экономическая эффективность предприятия вследствие роста выручки после реализации рекомендаций.

В результате анализа конкурентов с помощью бальной оценки, рейтинг конкурентов показал, что торговое предприятие «ТВОЕ» имеет низкие оценки, в сравнении со своими конкурентами по показателям: ассортимент, продвижение и мерчандайзинг. После реализации рекомендаций, данные показатели увеличились. Отсюда следует, что благодаря внедрению и реализации комплекса рекомендаций конкурентные преимущества торгового предприятия «ТВОЕ» являются развитыми. Таким образом, можно сказать, что полученные результаты после реализации рекомендаций позволили торговому предприятию сформировать и развить собственные конкурентные преимущества, и, следовательно, укрепить позиции на рынке. Следовательно, разработанные рекомендации являются эффективными для деятельности торгового предприятия «ТВОЕ».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

«Законодательно-нормативные документы»

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации. // Собр. Законодательства РФ. – 2002. – №1.
2. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006. – №135–ФЗ.
3. Федеральный закон от 26.07.2006. – № 135–ФЗ (ред. от 22.12.2020) «О защите конкуренции» ст. 4. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе.
4. Федеральный закон об обществах с ограниченной ответственностью № 14–ФЗ (ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021). // Собр. законодательства РФ. – 1998. – № 7.
5. Федеральный закон об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ (ред. от 23.12.2010 г., с изм. от 21.11.2011г.) – изд-во «Кодексы», 2011.

«Книги и статьи»

6. Агеева, Н.Г. Справочник по конкуренции и конкурентоспособности / Н.Г. Агеева. – Курган: Изд-во КГУ, 2012. – 121 с.
7. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 208 с.
8. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков – М.: Новости, 2014. – 256 с.
9. Айрапетов, А.В. Обеспечение конкурентоспособности и развития предприятий и организаций сферы торговли / А.В. Айрапетов // Современные научные исследования. – 2012. – № 1. – С. 8–9.
10. Алтухова, А.Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А.Т. Алтухова / – М.: Изд-во «Ника-Центр», – 2017.–№ 9.– с. 35–38.

11. Амбарцумов, А.А. Экономика: учебное пособие для вузов / А.А. Амбарцумов, Ф.Ф. Стерликов. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2013. – 207 с.
12. Ансофф, И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2010 – 265 с.
13. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебное пособие / Г.Д. Антонов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 320 с.
14. Белоусова, Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность / Д.С. Белоусова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. № 15–2.– С.72–76.
15. Бранденбургер, А. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / А. Бранденбургер; пер. с англ. А. Аккерманн / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. – М.: Омега-Л, 2012. – 352 с.
16. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность. Организация и управление / Р.И. Бунеева. – М.: Феникс, 2016. – 368 с.
17. Быков, В.А. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. – М.: РИОР: Инфра-М, 2017. – 242 с.
18. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность. Учебник. – 2-е изд., испр. – Минск: Высшая школа, 2012. – 288 с.
19. Воронов, А.А. Конкуренция и конкурентоспособность: количественные методы оценки / А.А. Воронов. – Краснодар: КубГУ, 2008. – 216 с.
20. Долгов, Д.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Д.И. Долгов. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 298 с.
21. Завьялов, П.С. Конкуренция – неотъемлемое свойство развитого рынка: учебное пособие / П.С. Завьялов // Маркетинг, 2015. № 5. С. 2 – 14.
22. Иванов, Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2014. – 272 с.
23. Иванов, В.Н., Фокина И.А. Методические основы управления конкурентоспособностью / В.Н. Иванов, И.А. Фокина // Инновационные подходы к модернизации современного общества. – 2010. С. – 41 – 44.

24. Кобзев, В.Н. Подходы к определению факторов конкурентоспособности организаций / В.Н. Кобзев // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. № 3. – С. 70 – 73.
25. Коротина, Н.М. Основы управления конкурентоспособностью современного предприятия / Н.М. Коротина // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015 № 2–7.– С. 66 – 69.
26. Куликова, А.В. О важности интеграции рыночного и ресурсного подходов к разработке конкурентной стратегии организации / А.В. Куликова, О.В. Рокунова // УЭКС. – 2018.– № 11. – С. 183 – 188
27. Курмантайулы, Д. Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия: основные составляющие и направления стратегических решений / Д. Курмантайулы, Н.В. Никифорова // Молодой ученый. – 2015. – № 9 – С. 646 –651.
28. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен; пер. с фр. С.А. Бурьянова – СПб.: Наука, 2016. – 281 с.
29. Макконел, К.Р., Брю, С.Л. Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконел, С.Л. Брю / Экономикс; пер. с англ. – Изд-во. М.: ИНФРА-М, 2008. – 974 с.
30. Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности / Э.А. Маркарьян.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 560 с.
31. Милль, Дж. Основы политической экономики / Джон Милль; пер. с англ. В.Б. Боброва – М.: Эксмо, 2014. – 457 с.
32. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КноРус. – 2016. – 120 с.
33. Петрыкива, О.С. Теоретические подходы к определению понятия «конкурентные преимущества региона» / О.С. Петрыкива, Д.В. Гунько // Проблемы экономики. – 2012. № 4. – С. 107.

34. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; пер. с англ. Н. Минервина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 452 с.
35. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. М.: Изд. Дом «ИНФРА-М», 2019. – 476 с.
36. Рикардо, Д. Принципы политической экономии и налогообложения / Д. Рикардо; пер. с англ. Н. Рязанова. – М.: изд-во Юрайт, 2019. – 310 с.
37. Розанова, Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 343 с.
38. Сафиуллин, Н.З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность / Н.З. Сафиуллин, Л.Н. Сафиуллин. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2002. – 104 с.
39. Светлов, Г.В. Основные факторы конкурентоспособности и виды конкурентных преимуществ предпринимательских структур / Г.В. Светлов // Российское предпринимательство. – 2015. – №5. – С. 75 – 76.
40. Сергеев, А.А. Стратегический подход и методология управления конкурентоспособностью организации / А.А. Сергеев // 2016. – № 5. С. 70 – 76.
41. Смит Адам, Исследование о богатствах народов / Адам Смит; пер. с англ. М.П. Щепкина – М.: Эксмо, 2020. – 960 с.
42. Спиридонов, И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: учебное пособие / И.А. Спиридонов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 170 с.
43. Туган-Барановский, М.И. Социальные основы кооперации: учебное пособие. М.: Экономика. 2013. – 180 с.
44. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. М.: ЭКСМО, 2009. – 544 с.

45. Фролов, М.А. Определение конкурентных преимуществ компании / М.А. Фролов // Вопросы науки и образования. – 2017. – № 6. – С. 70 – 73.

46. Хайек Ф.А. Конкуренция как процедура открытия. Предисловие Р.И. Капелюшникова, пер. с англ. М.Б. Гнедовского // «Международная экономика и международные отношения». – 2011. – № 12. – С. 6 – 14.

47. Шершеневич, Г.Ф. Курс торгового права / Г.Ф. Шершеневич. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 397 с.

48. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер; пер. с нем. В.С. Автономова – М.: Прогресс, 2013. – 401 с.

«Internet-источники»

49. Бородина, В. «Как выходец из Бобруйска создал один из самых известных брендов российской одежды» / В. Бородина / Бизнес, миллиардеры, новости, финансы // «ФОРБС», 2019. – <https://www.forbes.ru/new>

50. Государство, бизнес, ИТ – <https://www.tadviser.ru/>

51. Международная информационная группа «СПАРК» – <https://www.spark-interfax.ru/>

52. Официальный сайт продукции «Coca-Cola» – <https://www.coca-cola.ru/>

53. Официальный сайт компании ООО «ТВОЕ» – <https://tvoe.ru>

54. Официальный сайт «Белый дом», США – <https://www.whitehouse.gov/>

55. Счетная палата Российской Федерации – <https://ach.gov.ru/>

56. Счетная палата Российской Федерации. Уровень финансирования российской науки недостаточен для обеспечения технологического прорыва – <https://ach.gov.ru/checks/9658>

ПРИЛОЖЕНИЯ

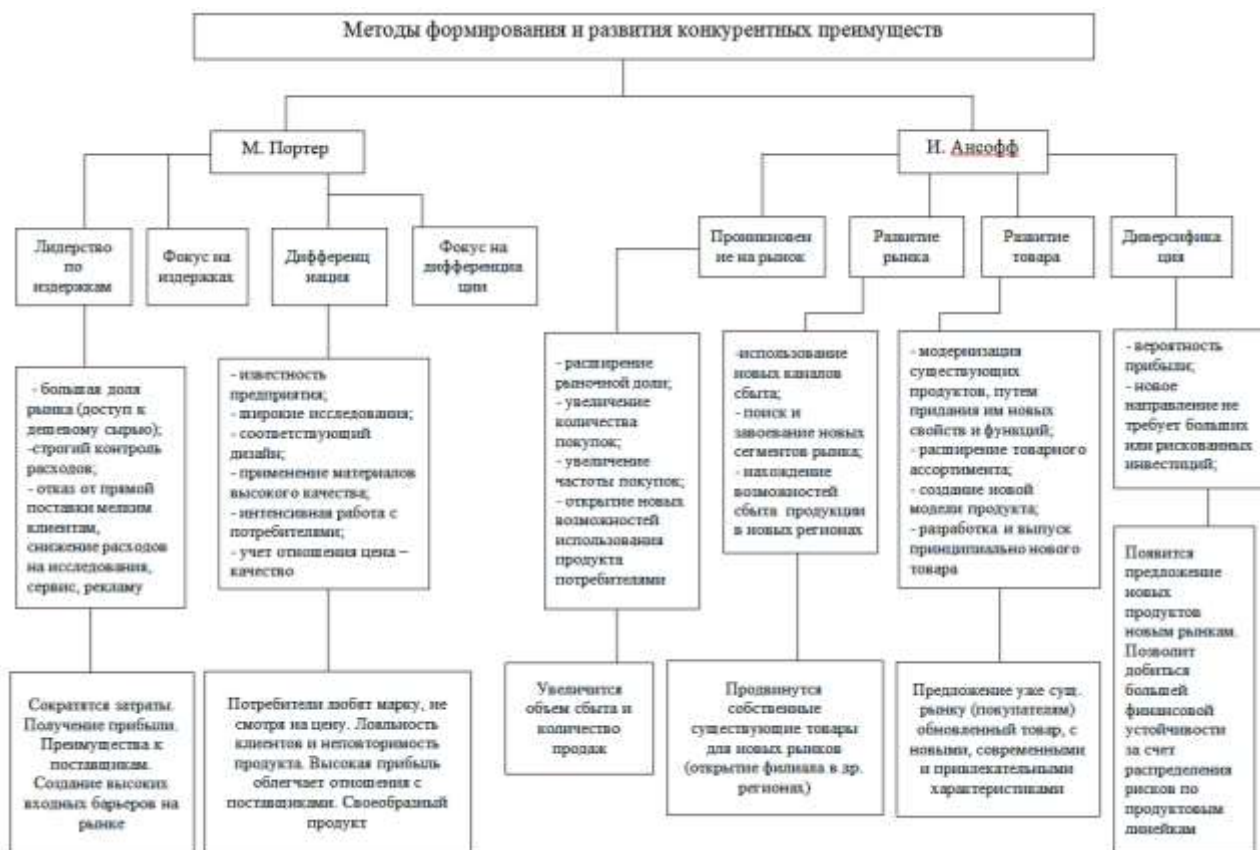
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Классификация конкурентных преимуществ



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Классификация методов формирования и развития конкурентных преимуществ



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Организационная структура торгового предприятия ООО «ТВОЕ»

