

## **Содержание:**

# **Введение**

Конкуренцию следует рассматривать в качестве неотъемлемого атрибута рыночной системы экономики. Не вызывает сомнения положительное влияние со стороны конкуренции на развитие экономики и необходимость поддержки высокоуровневой конкуренции почти на всех товарных рынках.

В начале 20-го века отечественным законодательством не уделялось должное внимание правовому регулированию в рамках конкурентных отношений, на что внимание обращается многими дореволюционными правоведами. Впервые отечественная правовая система была дополнена нормами, касающимися защиты от недобросовестной конкуренции, в советский период. Вместе с тем, экономике тех времен присущий административно-командный характер, то есть, не существовало рынка и подлинной конкуренции, в советском праве содержались нормы, которые касаются защиты от недобросовестной конкуренции.

Должное внимание вопросам, касающимся конкуренции, начало уделяться лишь с момента, характеризующегося переходом российской экономики к рынку. В результате серьезных преобразований в экономической системе государства, при утрате старыми методами ведения экономической деятельности жизнеспособности, предприниматели стали на путь, сопровождающийся поиском новых методов получения прибыли, которые бы обеспечивали максимальный ее уровень. Результатом провозглашенной свободы экономических отношений являлось постоянное столкновение имеющихся у предпринимателей интересов, что вызвало необходимость правового регулирования отношений, которые при этом возникали.

Актуальность выбранной темы обуславливается тем, что заинтересованность компаний в результатах собственной осуществляемой деятельности вызывает необходимость повышения уровня конкурентоспособности продукции, которая выпускается. Это требует совершенствования работы имеющихся подразделений и служб субъекта хозяйствования. Конкурентоспособность является одним из важнейших факторов обеспечения безопасности объекта хозяйствования, что означает его выживание в «суровых условиях действительности», а также

последующего его эффективного и динамичного развития.

Целью курсовой работы выступает исследование конкурентоспособности российских организаций на примере магазина «Галерея обуви».

Исходя из целей курсовой работы, требуется решение следующих задач:

- рассмотреть сущность и функции конкуренции;
- исследовать основные типы конкуренции;
- раскрыть теоретические аспекты конкурентоспособности организации;
- исследовать результаты деятельности и конкурентоспособность на примере магазина «Галерея обуви»;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности магазина «Галерея обуви».

Предмет исследования – методы анализа конкурентоспособности российских организаций.

Объектом исследования является магазин ООО «Галерея обуви»

В процессе выполнения работы были применены следующие методы: анализ литературы; вертикальный анализ; горизонтальный анализ; анализ интернет - источников; детерминированный факторный анализ; сопоставление коэффициентов; прогнозирование; сравнение.

Проблемы, связанные с конкурентоспособностью товаров, рассматривались в трудах отечественных и зарубежных ученых, таких как М.М. Алексеева[4], Г.А. Краюхина[12], Ю.А. Мишин[14], В.В. Ковалев[8], А.И. Муравьев [15] и др.

Практическая значимость работы заключается в направленности предложенных методических и практических рекомендаций на повышение конкурентоспособности предприятия, а также на рациональную организацию его деятельность.

## **1 Понятие и функции конкуренции в рыночной экономике**

### **1.1 Сущность конкуренции и ее роль в экономике**

Адам Смит обобщил теорию конкуренции, в качестве движущей силы экономического развития общественной жизни в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776 год).

Ключевые тезисы теории конкуренции, которые были развиты А.Смитом, и являются актуальными до сих пор для субъектов малого предпринимательства можно свести к таким моментам:

- такое понятие, как «конкуренция» определено в качестве соперничества, где сокращением предложения обуславливается возрастание цен на услуги и товары - и наоборот, в случае избытка предложения происходит падение цен;
- основной принцип конкуренции заключается в безжалостном вытеснении экономикой с рынка компаний, занятых производством продукции, спрос на которую отсутствует;
- механизмом конкуренции предусматривается оптимальное распределение ресурсов между секторами экономики. То есть, в процессе сокращения спроса на определенные товары той или иной отрасли наблюдается возникновение трудностей со сбытом произведенных товаров (либо в связи с недостаточно высоким качеством производимой продукции, или высокой ценой).  
Предусматривается моментальное приспособление гибкого механизма конкуренции к воздействию со стороны внешней среды;
- существует возможность эффективной конкуренции только в случае наличия соответствующих условий: наличие большого числа покупателей и продавцов, мобильности применяемых экономических ресурсов, а также невозможности влияния со стороны одного продавца на динамику рыночной цены;
- А.Смитом была разработана модель развития и усиления конкуренции, которая заключается в следующем: процесс развития научно-технического прогресса будет сопровождаться развитием и усилением конкурентной борьбы, позволяющей максимально удовлетворять общественные потребности.

Данным положениям, содержащимся в теории Адама Смита, которые изложены в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» принадлежит важное значение для развития, становления, а также усиления конкурентной борьбы субъектов малого предпринимательства в РФ.

Существенный вклад в процесс развития теории конкуренции был внесен такими учеными: Л.Г.Раменский, Д.С.Миаль, Д.Рикардо, Дж.Кейнс, Дж.Робинсон, Ф.А.Хайек, П.Хейне, К.Р.Макконелл, Ф.Найт, М.Портер, С.Л.Брю, Ю.И.Коробов, Г.Л.Азоев, А.Ю.Юданов и др.

Как писал П.Хейне: «Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам [24, С. 28]».

«Конкуренция является ситуацией, в которой конкурирующих единиц много и они независимы» - писал Ф.Найт[24, С. 28].

С.Л.Брю и К.Р.Макконелл определяют конкуренцию в качестве наличия на рынке множества независимых продавцов и покупателей, наличия для них возможности свободного выхода на рынок и выхода из него.

Как отмечает Ф.А.Хайек: «Конкуренция - это процесс, посредством которого люди получают и передают знания. На рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным».

М.Портер в своей книге «Международная конкуренция» пишет: «Конкуренция - развивающийся и динамичный процесс, меняющийся непрерывно ландшафт, где появляются новые товары, маркетинговые пути, производственные процессы, а также рыночные сегменты[18, С. 68]».

А.Ю.Юданов рассматривает рыночную конкуренцию как борьбу компаний за ограниченный объем платежеспособного потребительского спроса, ведущуюся ими на доступных рыночных сегментах[29, С. 31].

С одной стороны конкуренцию следует воспринимать как экономическую состязательность за достижение максимально положительных результатов в сфере определенной деятельности, борьбу между товаропроизводителями за выгодные условия хозяйствования, а также получение максимальной прибыли. С иной стороны она выступает в качестве элемента рыночного механизма, обеспечивающего взаимодействие между рыночными субъектами, в процессе производства и сбыта продукции, в области приложения капитала. С точки зрения ее формы, конкуренция является системой правил и норм организации, рыночных методов и директив, на основании которых функционируют структурные государственные и частные подразделения[7, С. 149].

С точки зрения обеспечения работы рынка конкуренция выполняет следующие функции:

Регулирующая(конкуренция воздействует на предложение товаров и услуг таким образом, чтобы оно максимально отвечало запросам потребителей).

Аллокационная функция или функция размещения. В системе совершенной конкуренции она проявляется в том, что ресурсы и произведённые продукты всегда в конечном итоге концентрируются там, где они могут обеспечить максимальную отдачу. Рабочая сила устремляется в те отрасли и районы, где наиболее высокая заработная плата. Земля и капитал оказываются в руках тех, кто способен обеспечить их использование с наивысшей отдачей (рента, процент, дивиденд). При нерациональном применении ресурсов предприятие в условиях конкуренции автоматически лишается самой основы для деятельности.

Инновационная и адаптационная функции. Благодаря конкуренции производственные факторы ориентированы на повышение производительности труда. В результате хозяйство в целом движется к оптимуму экономической эффективности. Инновации являются жизненной необходимостью, так как производители вынуждены постоянно добиваться повышения отдачи и одновременно приспосабливать структуру производства к меняющимся запросам потребителей. Под воздействием конкуренции всё «технически» возможное скоро становится производственной реальностью. Поставщик, который не учитывает этой необходимости, рано или поздно оказывается вне игры.

Распределительная функция: конкуренция распределяет социальный продукт, прежде всего, по критерию степени дефицитности того или иного производственного характера. Так, если труд представлен в достаточной мере, он будет оцениваться дешевле, чем в случае его дефицита. Поэтому в периоды безработицы позиции профсоюзов на переговорах с предпринимателями оказываются слабыми. В странах с развитой рыночной экономикой пытаются скорректировать результаты чисто рыночного распределительного процесса с помощью трансфертных платежей (субсидий).

Контролирующая. При наличии реальной конкуренции ни один поставщик или потенциальный покупатель не могут добиться господствующего положения на рынке и диктовать свои условия другим его участникам.

Благодаря предложенным выше формулировкам такого термина, как «конкуренция», можно сделать такие выводы:

- предоставленные П.Хейне, Ф.Найтом, К.Р.Макконелом и С.Л.Брю, Ф.А.Хайеком и М.Портером определения понятия «конкуренция» с точки зрения их изложения не являются отвечающими требованиям системности, т. е. посредством этих формулировок характеризуется лишь 1 аспект конкуренции;

- выше перечисленным авторам характерны совершенно разные подходы к сущности данного понятия. Так, у Ф.Найта определено, что «конкуренция - это соперничество независимых единиц»; у К.Р.Макконела и С.Л.Брю сказано, что конкуренция - это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов и т.д.;

- предложенная трактовка термина «конкуренция» не отражает конкуренцию среди систем: социальных, экономических, производственных и т.д.;

- данные трактовки «конкуренции» не показаны как единство и борьба систем в заданных (известных) или неизвестных условиях;

- предложенные определения «конкуренции» не увязаны с современным законодательством Российской Федерации.

Таким образом, чем меньше отдельные фирмы могут воздействовать на рынок, на котором они реализуют свою продукцию, тем более конкурентным считается рынок.

Процесс концентрации капитала и производства неизбежно препятствует конкуренции, поэтому в большинстве капиталистических стран действует антимонопольное законодательство. Оно призвано поддерживать конкурентную обстановку.

Конкуренция может существовать только при определенном состоянии рынка. Разные виды конкуренции зависят от определенных показателей состояния рынка.

Г.Ф. Шершеневич, говоря о конкуренции, упоминает именно торговые предприятия. Как он писал, «каждое торговое предприятие стремится привлечь к себе и отвлечь от другого возможно большее число потребителей. Среди торговых представителей открывается ожесточенное соперничество... Общественная идея конкуренции состоит в том, что обеспечение личного существования со стороны каждого хозяйства ведет к наилучшему обеспечению интересов общества»[28, С. 109].

Говоря о совершенной конкуренции Р.М. Нуреев пишет: «Совершенная конкуренция не предусматривает производство общественных благ, которые хотя и приносят удовлетворение потребителям, однако не могут быть четко разделены, оценены и проданы каждому потребителю в отдельности (поштучно). Это относится к таким общественным благам, как противопожарная безопасность, национальная оборона и т. д. Совершенная конкуренция, предполагающая огромное число фирм, не всегда способна обеспечить концентрацию ресурсов, необходимую для ускорения научно-технического прогресса»[17, С. 283].

Законодательством, касающимся конкуренции иных государств, часто конкуренция связывается непосредственно с торговлей. В соответствии с законом Шермана «каждым лицом, монополизирующим либо делающим попытки монополизировать определенную долю торговли либо коммерции между несколькими штатами либо с иными странами, или объединяется, или участвует в сговоре с другим лицом или лицами с этой же целью, совершается уголовное преступление». Во множестве государств регулирование конкурентных отношений производится посредством торговых кодексов[20, С. 5].

Конкуренция непосредственно связана с борьбой за преимущества.

Связь конкуренции с борьбой за преимущества прослеживается во многих исследованиях данной проблематики. Как писал Р.А. Фатхутдинов, «конкуренция - это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях»[23, С. 10].

Следует рассматривать конкуренцию в качестве процесса, а не состояния.

А. Дж. Стрикленд и А. Томпсон конкуренцию определили как «постоянно изменяющийся и динамический процесс, который сопровождается оборонительными и наступательными действиями предприятий и переносом акцента с одних типов конкурентной борьбы на иные»[21].

В данном высказывании правильно акцентируются различные типы конкурентной борьбы - как недозволенные, так и дозволенные.

А. Доменик, являющийся известным специалистом в сфере антимонопольного законодательства США, дает определение конкуренции в качестве процесса: «На сегодняшний день среди специалистов по антимонопольному регулированию

широко признано, что конкуренция - это процесс, а не равновесное состояние. Конкуренция - это не заданное состояние, а всегда динамический процесс, где продавцы непрерывно стремятся предложить участникам рынка более привлекательные альтернативы»[5, С. 54].

В качестве ключевой цели конкурентной борьбы выступает цель, заключающаяся в получении максимально выгодных условий для товарного сбыта. Но, множеством исследователей конкуренция связывается с целью максимизации прибыли.

Достаточно обоснованной является принадлежащая К.Ю. Тотьеву позиция, он рассматривает цель конкуренции в получении максимально выгодных производственных условий и условий сбыта продукции[22, С. 2]. В некоторых из условий этим может являться максимизация прибыли, в иных - отсутствие необходимости во внесении корректировки в производство определенного товара, поиске новых рынков сбыта.

Д.В. Белоусов пишет, в процессе анализа одной из мыслей Д. Рикардо, «предпринимателем решается проблема соперничества не в росте собственной прибыли и не интересах потребителя, а в собственных интересах. Капиталист, который ищет прибыльности использования для собственных средств, будет принимать в соображения все преимущества одного занятия перед иным. В связи с чем, он может поступиться долей собственной финансовой прибыли ради опрятности, верности помещения, легкости либо какой-либо иной действительной, воображаемой выгоды, которыми одно занятие отличается от другого»[6, С. 17].

В условиях конкуренции обеспечивается более полное удовлетворение потребностей. Поскольку конкуренция стимулирует производителей постоянно искать и находить всё новые виды товаров и услуг, которые привлекали бы потребителей.

## **1.2 Основные типы конкуренции**

Конкуренция – соперничество между участниками рынка в различных сферах: производстве, технике, технологии, качестве товаров и услуг, реализации продукции и т.д. Конкуренция - это тотальное экономическое состязание во всех сферах.

Типы конкуренции



Ценовая конкуренция. Борьба за расширение круга покупателей путем понижения цены продаваемого товара.

Неценовая конкуренция. Соперничество путем повышения качества продукции, рекламирования, послепродажного обслуживания.

Внутриотраслевая конкуренция. Соперничество путем снижения затрат, внедрения новой техники и совершенных технологий.

Межотраслевая конкуренция. Перелив капитала в отрасли, где норма прибыли выше.

Совершенная конкуренция. Множество фирм производят стандартизированную продукцию, вход и выход из отрасли свободный.

Несовершенная конкуренция – рынки чистых монополий, олигополий и монополий.

Следует отметить, что несовершенная, монополистическая конкуренция существовала всегда, но в особенности, она обострилась в конце XIX – начале XX в., что было обусловлено образованием монополий. Монополистическая конкуренция являлась заменой свободной конкуренции. Данный период характеризуется концентрацией капитала, возникновением акционерных обществ, установлением контроля за природными, финансовыми и материальными ресурсами. Посредством рекламы монополии со своей стороны оказывают влияние на процесс формирования спроса, посредством каналов финансовых связей – на контрагентов и заказчика.

В буквальном смысле термин «монополия» рассматривается как единственный продавец товара. На современном этапе употребление данного термина выходит за рамки буквального понимания, он находит свое применение при обозначении разных разновидностей ситуаций на рынке, являющихся характерными для несовершенной конкуренции.

В качестве основных признаков монополизма выступают монопольные прибыли и цены. Существует возможность «естественного» монопольного организационного положения в случае обладания ей уникальными и редкими невозпроизводимыми ресурсами, при этом, может быть искусственно создано, в случае самостоятельного образования организацией посредством организационных приемов монополии. До XX в. в ограниченных сферах возникали монополии. Затем, следует отметить закономерность возникновения процессов монополизации. Причиной этого

являются производственные условия, конкуренция, усиление организующего начала.

Формы монополизации состоят из картельных соглашений, синдицирования, слияний и поглощений, «джентльменских» соглашений и возникновения на данной основе разных типов монополистической конкуренции.

Монопсония выступает в качестве единственного либо доминирующего на рынке определенного товара покупателя

Олигополией является тип структуры рынка с несовершенной конкуренцией, где доминирующим выступает малое число компаний.

Картель — это договоренность (включая неформальную) о единой сбытовой политике.

Синдикат является сбытом продукции, при котором, предусматривается распределение заказов централизованно (к примеру, «Единая торговая компания» на рынке каустической соды).

В процессе анализа проблем, связанных с монополистической конкуренцией, необходимо отметить наличие нескольких типов конкуренции в условиях монополии: олигополия, монопсония, дуополия, олигопсония, билатеральная монополия.

Монопсония принадлежит к типам рыночной структуры, характеризующейся наличием монополии единственного покупателя того или иного товара. При ограничении собственных закупок, покупателем обеспечивается себе монопольная прибыль посредством потери доли доходов продавца. Ее следует рассматривать с точки зрения составной части несовершенной конкуренции.

Олигопсония является типом рыночной структуры, характеризующимся существованием группы покупателей соответствующего товара. При ограничении закупок товара, покупатели себе обеспечивают монопольную прибыль посредством потери продавцами доли доходов.

Олигополия сопровождается наличием 3-х типов рынков:

- рыночная структура, где действуют торгово-промышленные одноотраслевые компании;

- рыночная структура, характеризующаяся конкуренцией между несколькими крупными поставщиками, не связанными никакими соглашениями;
- рынок, где господствует группа корпораций, функционирующих в виде «производственной пирамиды», характеризующаяся наличием производственной взаимосвязи в виде поддетальной специализации. Зачастую, такой термин, как «Олигополия» находит свое применение в процессе характеристики рынка, где функционируют большие диверсифицированные корпорации.

Дуополия выступает в качестве типа рыночной структуры, характеризующегося наличием лишь 2-х поставщиков того или иного товара, между которыми отсутствуют монополистические соглашения относительно цен, рынков сбыта, производственных масштабов. Дуополия принадлежит к наиболее простым случаям олигополии.

Билатеральная монополия (двухсторонняя монополия) принадлежит к типу рыночной структуры, характеризующейся возникновением противоборства единого поставщика и объединенного потребителя. Возникновение данного рынка сопровождается применением электроэнергии, водоснабжения и газоснабжения. Данные рыночные типы можно отразить в таблице 1.

Таблица 1 - Основные виды рынков

		Продавцы		
Покупатели		Много	Несколько	Один
Много	Полиполия (полная конкуренция)		Олигополия (несколько продавцов, много покупателей)	Монополия (один продавец, много покупателей)
	Несколько	Олигопсония (олигопсония спроса)	Билатеральная олигополия (несколько продавцов и покупателей)	Ограниченная монополия (один продавец, несколько покупателей)

Один	Монопсония (монопсония спроса)	Ограниченная монопсония (несколько продавцов, один покупатель)	Билатеральная монопсония(один продавец и одни покупатель)
------	--------------------------------------	---	--

Совершенной, свободной либо чистой конкуренцией является экономическая модель, а также идеализированное рыночное состояние, при котором отдельные продавцы и покупатели не могут оказывать влияние на цену, при этом, она ими формируется посредством собственного вклада предложения и спроса. Иными словами, речь идёт о таком типе рыночной структуры, где рыночное поведение покупателей и продавцов предусматривает приспособление к равновесному состоянию условий на рынке.

Несовершенная конкуренция выступает в качестве конкуренции в условиях, характеризующихся наличием у отдельных производителей возможности контроля цен на продукцию, производимую ими. В результате ограниченности совершенной конкуренции происходит то, что большинство реальных рынков является рынками с несовершенной конкуренцией. Свое название они получили потому, что конкуренция и механизм рыночного саморегулирования, действуют на них несовершенно.

В условиях, характерных монополистической форме хозяйствования, конкуренции присущий достаточно сложный характер. Во-первых, монополии характерно обладание в современных условиях достаточно точной информацией, касающейся потребителей и потенциальных конкурентов. Во-вторых, посредством рекламы монополия со своей стороны влияет на процесс формирования потребительского спроса, поскольку реклама крупных монополий является более доступной. В-третьих, монополия посредством задействования каналов политических и финансовых связей воздействует на заказчика в лице госучреждений либо на контрагентов. В результате таких моментов, зачастую, снижается уровень риска при конкуренции, обеспечивается получение монопольной прибыли.

В качестве главных ее форм в период монополистической конкуренции выступают: промышленно-производственное соперничество, научно-техническое и торговое.

Таким образом, конкуренция - соперничество нескольких производителей товаров за получение наибольшей прибыли за счет более выгодных условий сбыта и наличия спроса среди потребителей. Рыночная конкуренция - это инструмент

соперничества, место, где производители ведут борьбу за возможность продать свой товар по более выгодным условиям для получения прибыли.

## **1.3 Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия**

Определение конкурентоспособности объекта производится в отношении к конкретному рынку, или же к определенной потребительской группе, которая формируется по разным признакам стратегической рыночной сегментации. В случае отсутствия информации о конкретном рынке, на котором функционирует конкурентоспособный объект, это можно рассматривать с точки зрения того, что этот объект в определенное время выступает в качестве лучшего мирового образца. В рыночных условиях конкурентоспособность выступает характеристикой степени общественного развития. От уровня конкурентоспособности страны зависит уровень жизни в данной стране[27, С. 148].

Существует соотношение конкурентоспособности продукции, а также конкурентоспособности фирмы-производителя продукции в качестве части и целого. Существует непосредственная зависимость возможности фирмы конкурировать на том или ином товарном рынке и товарной конкурентоспособности, а также совокупности экономических методов деятельности фирмы, которые оказывают воздействие на конечные результаты конкурентной борьбы[4, С. 122].

Под конкурентоспособностью товара следует также понимать уровень его эксплуатационных, экономическо-технических параметров, позволяющий выдерживать конкуренцию с иными рыночными товарами-аналогами. К тому же, конкурентоспособность выступает в качестве сравнительной характеристики товара, которая содержит комплексную оценку совокупности коммерческих, производственных, экономических и организационных показателей относительно выявленных рыночных требований либо свойств иного товара. Свое проявление она находит в совокупности потребительских свойств этого товара-конкурента согласно степени соответствия потребностям общества, учитывая затраты на их удовлетворение, условия поставки, а также эксплуатацию при производственном и (либо) личном потреблении[26, С. 114].

Конкурентоспособность следует рассматривать в качестве свойства объекта, характеризующегося степенью потенциального либо реального удовлетворения конкретной потребности в сравнении с аналогичными объектами, которые представлены на этом рынке; способности выдержать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами этого рынка; характеристики, выражающей отличия в развитии этой организации от развития конкурентных компаний согласно степени удовлетворенности собственными товарами потребности людей и согласно эффективности производственной деятельности[3, С. 132].

Конкурентоспособность является одним из важнейших факторов обеспечения безопасности фирмы, т.е. его выживания в «суровых условиях действительности», а также его следующего динамического развития[15, С. 129].

В качестве удобного инструмента сравнения возможностей фирмы и возможностей главных конкурентов выступает построение многоугольников конкурентоспособности, которые представляют собой отображение оценок положения фирмы и конкурентов в виде графиков по самым значимым направлениям хозяйствования, которые изображены в виде векторов-осей (рисунке 1).

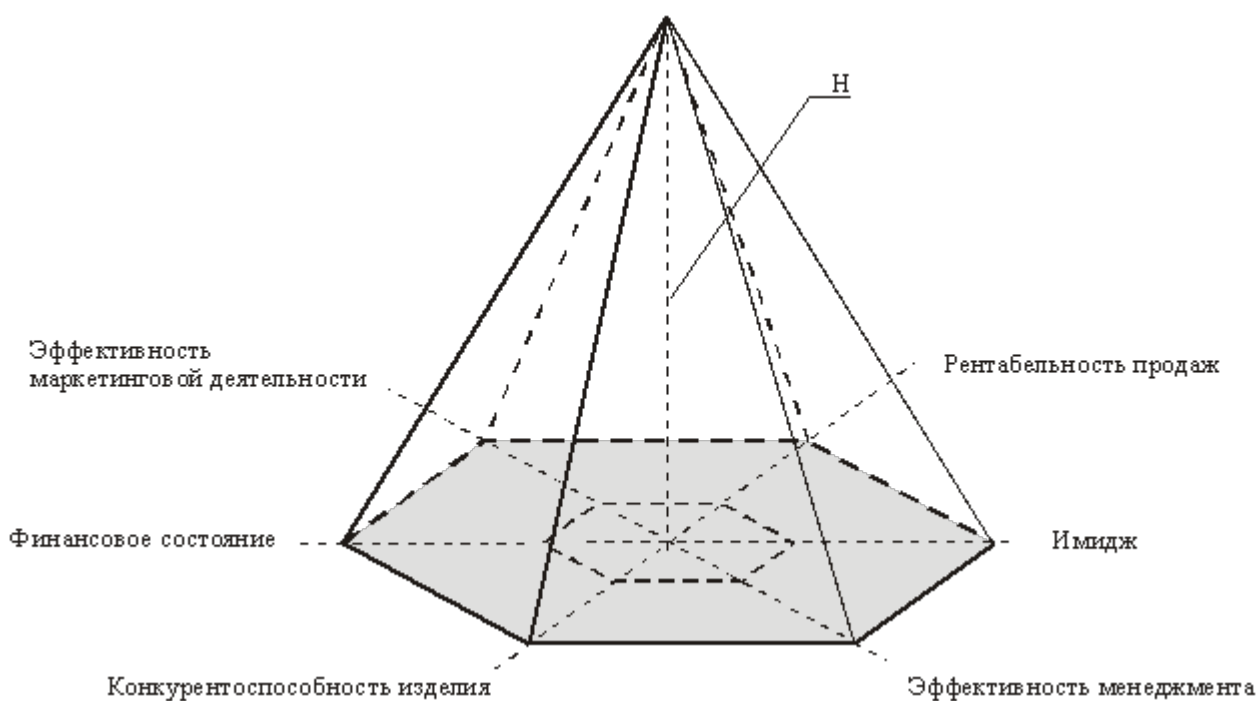


Рисунок 1 - Графическая интерпретация модели оценки конкурентоспособности предприятия

Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности фирмы заключается в установлении иерархии предприятий, основываясь на сравнении их достижений в разных областях. Рассмотрим порядок определения рейтинговой оценки[19, С. 88]:

- получение всей необходимой исходной информации обо всех сравниваемых предприятиях;
- представление исходной информации в виде матрицы, вписывая в нее по строкам значения показателей ( $i = 1, 2, \dots, n$ ), при этом, по столбцам — вписываются сравниваемые организации ( $j = 1, 2, \dots, m$ );
- соотнесение исходных показателей с такими же показателями фирмы-конкурента (эталонного предприятия, лучшего в отрасли) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ijmax}} \quad (1)$$

где  $x_{ij}$  - относительные показатели хозяйственной деятельности фирмы.

Производится определение рейтинговой оценки на конец временного периода для анализируемой фирмы по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n} \quad (2)$$

где  $R_j$  - рейтинговая оценка j-й фирмы;

$X_1, X_2, \dots, X_n$  - относительные показатели j-той анализируемой фирмы.

Ранжирование предприятий-конкурентов осуществляется в порядке убывания рейтинговой оценки. Самый высший рейтинг принадлежит фирме с максимальным значением данной сравнительной оценки, которая рассчитана с использованием указанной выше формулы[8, С. 117].

Теория конкуренции на современном этапе включает в себя разнообразные концепции, методы, модели и инструменты оценки повышения уровня конкурентоспособности той или иной фирмы[25, С. 137].

При этом, в российской практике промышленных организаций применяется только малая часть теоретических разработок, что вызвано их несоответствием специфике конкурентной среды, а также недостаточно высокой квалификацией некоторых руководителей[1, С. 144].

Формированию механизмов и инструментов повышения конкурентоспособности промышленных компаний, учитывая особенности нынешних условий хозяйствования, которые связаны с экономической глобализацией, а также ужесточением уровня международной конкуренции, способствует развитие конкурентного потенциала, выступающего в качестве экономической категории[12, С. 124].

Конкурентные преимущества управления, которые выражаются в присутствии уникальных характеристик управления организации, определяют эффективность управленческой системы, а также выступают доминирующими характеристиками в обеспечении конкурентоспособности компании[30].

Достижение устойчивых и уникальных конкурентных преимуществ организации предусматривает установление определенных принципов, а также инструментов для реализации концепций конкурентоспособности[31].

На сегодняшний день, бизнес все больше усложняется, становится динамичным и разноплановым. Люди, технологии, деньги, информация, система менеджмента терпят динамические изменения быстрее, что приводит к созданию конкурентных рынков. Со стороны компаний, возникает необходимость постоянной разработки и применения инновационных стратегий, для того, чтобы занять конкурентную рыночную позицию. В то время, как предприятия конкурируют между собой, такие инфраструктуры как транспорт, телекоммуникации, технические навыки и уровень образования поощряют конкуренцию компаний.

Основой конкуренции выступает постоянное продвижение, шаг за шагом наравне с технологическим, техническим, информационным прогрессом, не отставая от динамически меняющихся условий.

## **2 Анализ конкурентоспособности компании «Галерея обуви»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика компании**

Объектом исследования является магазин «Галерея обуви».



Основные товарные группы реализуемые в магазине: обувь, чулочно-носочные изделия, сумки, кожгалантерея.

На рассматриваемом предприятии применяется линейная структура управления. Сущность этой структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Директор

Товаровед (зав. складом)

Заведующий магазином

Продавцы - консультанты

Бухгалтер

Рисунок 2 - Организационная структура управления магазина «Галерея обуви»

Организационная структура довольно проста в связи с малыми её размерами и относительно небольшим количеством сотрудников. В организации работают 8 человек, а именно директор, заведующий магазином, товаровед (заведующий складом), 4 продавца-консультанта и 1 бухгалтер.

Торговая площадь, если ей управлять эффективно, увеличивает выручку торгового предприятия до 20 - 30 %. Оценить эффективность торговой площади можно, разделив торговую площадь на общую площадь магазина.

Этот коэффициент рассчитывается по формуле

$$K = S_m / S_o \quad (3)$$

где  $S_m$  – торговая площадь, кв.м.;

$S_o$  – общая площадь, кв.м.

Чем выше полученный коэффициент, тем эффективнее используется торговая площадь магазина. Данный коэффициент не должен быть меньше 0,6, иначе можно

сделать вывод, что торговая площадь используется неэффективно.

По данным на конец 2017 года, общая площадь помещения магазина «Галерея обуви» составляет 240 кв.м. Площадь торгового зала составляет 178 кв.м.

$$K = 178 / 240 = 0,74$$

Таким образом, торговая площадь имеет достаточно эффективный коэффициент.

Еще один показатель того, что торговая площадь используется эффективно – установочный коэффициент, показывающий отношение установочной площади магазина (той площади, которая занята торговым оборудованием) к общей площади торгового зала.

Рассчитать установочный коэффициент можно по формуле

$$K_y = \text{Ст.об} / \text{Ст.тз}, (4)$$

где Ст. об – установочная площадь, кв.м.;

Ст.тз. – общая площадь торгового зала, кв.м.

При эффективном использовании торговой площади этот коэффициент должен быть не ниже 0,2 - 0,32.

В магазине «Галерея обуви» установочная площадь составляет 63 кв.м.

$$K_y = 63 / 178 = 0,35$$

Таким образом, можно сделать вывод о том, что площадь магазина используется достаточно эффективно.

Эффективность торговых площадей также показывает объем продаж с одного квадратного метра торгового предприятия.

Объем продаж с 1 кв.м. торговой площади в «Галерея обуви» составляет:

$$10\,689 / 178 = 60,05 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Чтобы торговая площадь работала эффективно, ее, во-первых, нужно с умом подбирать для покупки или аренды, учитывая вид торговли, которой предполагается на данной торговой площади заниматься, а также ее территориальное расположение.

Штат торгового предприятия составляют 5 продавцов-консультантов, они же являются основной рабочей силой торгового процесса. Текущести кадров в анализируемом периоде не отмечено.

Таблица 2 - Финансовые результаты магазина «Галерея обуви» за 2015-2017 гг.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от продажи товаров	6 837	10 726	10 689	+ 3 852	156,34
Себестоимость проданных товаров (услуг)	4 086	8 537	8 992	+ 4 906	220,07
Валовая прибыль	2 751	2 189	1 697	- 1 054	61,69
Коммерческие расходы	0	1 126	830	+ 830	
Управленческие расходы	2 549	787	481	- 2068	18,87
Прибыль (убыток) от продаж	202	276	386	+ 184	191,09
Прочие расходы	33	38	33	0	100,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	169	238	353	+ 184	208,88
Текущий налог на прибыль	28	49	103	+ 75	367,86

Чистая прибыль (убыток)	141	189	250	+ 109	177,30
-------------------------	-----	-----	-----	-------	--------

Анализ показал достаточно эффективную тенденцию в работе, что подтверждается данными о финансовых результатах.

Как свидетельствует обобщающая информация из таблицы 2 (отчет о финансовых результатах), выручка предприятия от продажи продукции является основным источником доходов . В 2017 году по сравнению с 2015 годом выручка от продаж увеличилась на 129,97 %.

Выручка с 2015 г. по 2017 г. возросла на 3 852 тыс. руб. (с 6 837 тыс. руб. в 2015 г. до 10 689 тыс. руб. в 2017 г.). В анализируемом периоде произошло повышение себестоимости на 4 906 тыс. руб. (темп роста 220,07 %). Рост выручки от продаж происходит на предприятии более низкими темпами, чем увеличение себестоимости. Данный фактор имеет негативную тенденцию, и говорит о том, что предприятие плохо оптимизирует рентабельность реализуемой продукции.

Значительный рост коммерческих расходов, то есть расходов по реализации товара, по упаковке, транспортировке, рекламе на 830 тыс. руб., негативно характеризует работу руководства предприятия, так как в структуре затрат коммерческие расходы имеют тенденцию к увеличению, оказывая негативное воздействие на финансовые результаты деятельности предприятия.

Отягчающим фактором темпа роста прибыли является резкий рост себестоимости и коммерческих расходов за анализируемый период.

Прибыль до налогообложения возросла в сравнении с 2015 г. на 208,88 %. В динамике за анализируемый период этот показатель варьируется, что является негативным фактором при финансовом планировании.

Таблица 3 - Показатели рентабельности

Наименование показателя	2015	2016	2017	Темп роста, %
	г.	г.	г.	

## Показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности

Рентабельность всех активов по прибыли до налогообложения	0,01	0,01	0,01	71,60
Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли	0,02	0,02	0,02	102,33

## Показатели оценки эффективности управления

Рентабельность всех операций по прибыли до налогообложения (общая прибыль на 1 руб. оборота)	0,02	0,02	0,03	133,60
Рентабельность по чистой прибыли	0,02	0,02	0,02	113,41
Рентабельность основной деятельности предприятия	0,03	0,03	0,04	122,23
Рентабельность реализованной продукции к затратам на ее производство	0,05	0,03	0,04	86,83
Коэффициент покрытия	0,40	0,20	0,16	39,46

На изменение прибыли оказали влияние следующие факторы:

- темпы роста себестоимости продукции;
- значительный рост коммерческих расходов;
- увеличение текущего налога на прибыль.

С помощью показателей этой группы оценивается прибыльность всех направлений деятельности предприятия; определяется доля прибыли в выручке от продаж (валовом доходе).

При расчете рентабельности основной деятельности и рентабельности реализованной продукции к затратам на ее производство используется только

прибыль от реализации продукции, работ, услуг.

## **2.2 Анализ конкурентов и основные проблемы конкурентоспособности компании и ее продукции**

На конкурентоспособность товаров магазина значительное влияние оказывает конкурентоспособность самого магазина. Отметим параметры, по которым продукция исследуемого магазина превосходит и уступает продукции конкурентов.

Преимущества:

- удобное расположение магазина (центр города);
- приятные и вежливые продавцы-консультанты;
- удобная выкладка товара (по ассортиментному перечню), весь товар легко просматривается;
- удобный график работы с 10.00 до 19.00 ежедневно;
- другие причины (которые набрали меньший процент голосов, но тоже учтены).
- наличие брендовой обуви.

Пожелания в работе магазина постоянных покупателей:

- увеличить количество сезонных распродаж;
- есть цены выше, чем у конкурентов;
- увеличить количество акций и скидок для постоянных клиентов (дисконтирование);
- увеличение ассортимента средств по уходу за обувью;
- другие пожелания (которые набрали меньший процент голосов, но тоже учтены);
- информирование о новинках и акциях.

После проведенного исследования была проведена огромная работа с предложениями потребителей, анализ которых помог выявить методы стимулирования продаж.

Конкурентная среда. Появление конкурентов на обувном рынке, благоприятно повлияет на развитие магазина, появляется стимул к развитию, компания не стоит на месте. Большинство мер по увеличению конкурентоспособности была описана

выше.

В данный момент на рынке города конкурентная среда рынка обуви достаточно жесткая. Только в радиусе 2 километров от места расположения магазина «Галерея обуви» наблюдается свыше 10 конкурирующих организаций и муниципальный рынок.

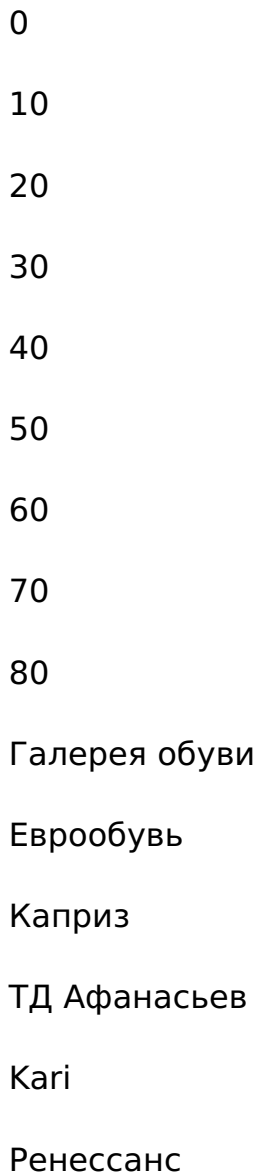
Выделим основных конкурентов и проведем их сравнительный анализ по 10-ти балльной системе показателей.

Таблица 4 - Анализ конкурентов

Параметр	Магазин «Галерея обуви»	ООО «Еврообувь»	ООО «Каприз»	ООО «ТД Афанасьев»	Kari (АО)	ООО «Ренессанс»
Месторасположение	10	8	8	9	9	10
Скорость обслуживания	9	9	8	7	9	7
Уровень обслуживания	10	7	8	9	6	7
Уровень цен	8	8	7	9	10	6
Уровень рекламы	6	8	7	10	10	5
Посещаемость	5	3	3	4	7	6
Широта ассортимента	4	3	5	5	3	4

Степень доверия клиента	10	8	10	10	6	5
Доля рынка	5	3	4	5	7	4
Кол-во баллов	67	57	60	68	67	54

Таким образом, основным конкурентом магазина «Галерея обуви» является превышающий его конкурентную оценку магазин «ТД Афанасьев», и находящийся на одном уровне по количеству баллов магазин «Kari».





Баллы

Рисунок 3 - Оценка конкурентоспособности магазинов обуви

В отношении конкурента магазин «Галерея обуви» выигрывает в степени доверия и скорости обслуживания.

0

2

4

6

8

10

Месторасположение

Скорость обслуживания

Уровень обслуживания

Уровень цен

Уровень рекламы

Посещаемость

Степень доверия клиента

Доля рынка

Галерея обуви

Еврообувь

Каприз

ТД Афанасьев

Kari

## Ренессанс

### Рисунок 4 - Многоугольник конкурентоспособности обувных магазинов

В целом, согласно данному анализу, магазин «Обуви» лидирует в месторасположении, уровне обслуживания, скорости обслуживания степени доверия клиента. Качеству нашей обуви – доверяют.

На основании данных вторичных источников и экспертных заключений составлена расчетная матрица SWOT-анализа магазина, которая показывает сильные, слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы на рынке. SWOT-анализ помогает выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы. Были проанализированы и сгруппированы в таблицах 5 и 6 следующие показатели:

- сильные стороны (Strengths) — преимущества;
- слабости (Weaknesses) — недостатки;
- возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества;
- угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение на рынке.

Таблица 5 - SWOT-анализ. Сильные и слабые стороны

Сильные стороны S	Ранг	Балл	Итог	Слабые стороны W	Ранг	Балл	Итог
Богатый ассортимент	0,5	9	4,5	Нехватка фирменной символики	0,2	3	0,6
Квалифицированный персонал	0,1	6	0,6	Плохое знание конкурентов	0,1	4	0,4
Технология продажи	0,1	3	0,3	Небольшая площадь	0,2	8	1,6

Низкие затраты	0,05	5	0,25	Множество конкурентов	0,4	5	2,0
Проведение акций	0,05	7	0,35	Удалённость от поставщиков	0,05	7	0,35
Низкая цена, скидки	0,1	8	0,8	Нехватка средств на рекламу	0,05	7	0,35
Итого:	1		6,8/6=1,13	Итого	1		5,3/6=0,88

Относительная сила С составляющих SWOT определится:

$$C_s = 1,13 / (1,13 + 0,88 + 1,15 + 0,81) = 0,284; C_w = 0,88 / 3,97 = 0,224;$$

$$C_o = 1,15 / 3,97 = 0,290; C_t = 0,81 / 3,97 = 0,204.$$

Таблица 6 - SWOT-анализ. Возможности и угрозы

Возможности О	Ранг	Балл	Итог	Угрозы Т	Ранг	Балл	Итог
Рост спроса на аксессуары	0,1	6	0,6	Рост цен поставщиков	0,3	7	2,1
Внедрение новых товаров	0,3	7	2,1	Вхождение на рынок сильных конкурентов	0,1	5	0,5
Повышение уровня обслуживания	0,2	8	1,6	Снижение темпов роста рынка	0,1	4	0,4
Обучение персонала	0,2	7	1,4	Экономическая нестабильность	0,2	3	0,6

Увеличение темпов роста рынка	0,1	7	0,7	Налоговая нестабильность	0,1	7	0,7
Инвестирование	0,1	5	0,5	Криминальные элементы	0,1	5	0,5
				Рост арендной платы	0,1	9	0,9
Итого:	1		6,9/6=1,15	Итого:	1		5,7/7=0,81

Максимальное значение силы определяется в параметре «Возможности». Силу можно считать как вероятность свершения этого события.

Исходя из слабых сторон и угроз большое внимание следует уделять поиску новых методов повышения конкурентоспособности, так как в целом магазин находится в достаточно успешном месторасположении, и применяет множество конкурентных преимуществ, однако для дальнейшего повышения его конкурентоспособности необходимы скорее всего инновационные методы.

## **3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Галерея обуви»**

### **3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности**

Обобщая данные и формируя направления программы повышения конкурентоспособности товаров магазина «Галерея обуви» берем в разработку следующие направления деятельности:

- активизация рекламной деятельности;
- организация работы с сетью Интернет;
- повышение дополнительных сервисных услуг (удовлетворение неценовых факторов конкурентоспособности).

Рассматривая данные направления была составлена программа развития конкурентоспособности товаров магазина «Галерея обуви» представленная на рисунке 5.

## Повышение конкурентоспособности

### Цели

- повышение уровня рекламы и акций по стимулированию спроса
- повышение технологичности продаж
- увеличение доли рынка

### Способы достижения

#### целей

- разработка рекламной компании по стимулированию спроса
- создание услуги заказа обуви через Интернет с доставкой в магазин
- организация доставки обуви до дома покупателя

Рисунок 5 - Программа повышения конкурентоспособности товаров магазина «Галерея обуви»

Таким образом, к реализации предлагается:

- Разработка рекламной компании по стимулированию спроса ориентированной на максимальный круг потребителей с индивидуальными предложениями для каждой группы воздействия.
- Создание инновационной услуги заказа обуви через Интернет (в любом интернет-магазине) в торговом зале, под доставку в магазин. Клиенту наиболее удобный такой вариант исполнения. Наиболее желаемым для Магазина «Галерея обуви» было бы создание собственного интернет-сайта но ни широта ассортимента, ни масштаб города пока не позволяют нести риски затрат на его создание и поддержку.
- Организация доставки обуви покупателю. Повышение сервисных услуг магазина создающих дополнительные удобства для покупки обуви.
- Услуга заказа обуви через Интернет в торговом зале магазина.

Наиболее желаемым для Магазина «Галерея обуви» было бы создание собственного интернет-сайта но ни широта ассортимента, ни масштаб города пока не позволяют нести риски затрат на его создание и поддержку.

Данное предложение способствовало дополнительному исследованию покупателей магазина на предмет востребованности данной услуги.

При экспериментальном наблюдении покупателей в торговом зале магазина, и опросе уходящих без совершения покупок было выявлено, что порядка 15 посетителей магазина в день уходят без покупок по причинам того что не смогли выбрать товар.

Таким образом, заказ в Интернет-магазине через магазин минимизирует данные риски. Мы можем даже пойти на то чтобы возвращать деньги заказчикам и выставлять обувь на витрину для продажи. Она в любом случае будет реализована.

В городе подобных проектов еще нет. Реализация данного мероприятия позволит получить значительное конкурентное преимущество.

Даже при условии что только половина от тех кто согласен воспользоваться подобной услугой в нашем магазине, будет пользоваться ею, то можно смело рассчитывать на 4-6 пользователей услуги в день.

Схема работы услуги:

1. Клиент либо не находит желаемой обуви в ассортименте магазина, либо приходит специально чтобы воспользоваться услугой.
2. На основе его предпочтений продавец-консультант совместно с покупателем производит подбор необходимой обуви.
3. Выбирается обувь и оформляется заказ и доставка в наш магазин.
4. Покупатель оплачивает обувь, стоимость доставки и стоимость услуги.
5. Выписывается чек, у покупателя собираются необходимые данные.
6. По доставке товара звоним покупателю и информируем его.
7. При выдаче обуви покупатель примеряет ее, в случае неудовлетворения по каким-либо причинам, на месте решается либо производить возврат товара, либо обмен в Интернет-магазине.

## 3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Для организации услуги необходимо приобретение оборудование и подключение к Интернету, а также регистрация в ведущих магазинах по продаже обуви через сеть Интернет, и заключение договора с транспортной компанией.

В таблице 7 произведем расчет затрат на приобретение оборудования.

Таблица 7 - Расчет затрат на мероприятие

<b>Наименование</b>	<b>Стоимость ед., руб.</b>	<b>Кол-во, ед.</b>	<b>Сумма затрат, руб.</b>
Стендовый стол	6000	1	6000
Компьютер с периферией (офисный)	14000	1	15000
Монитор	9000	1	9000
Wi-Fi адаптер TP-Link	2200	1	2200
Настройка	800	1	800
Итого			33000

С целью качественной Интернет-связи выбрано стационарное опто-волоконное подключение от компании «МТС». Распространение Интернета по помещению будет происходить путем Wi-Fi адаптера.

Данный способ подключения выбран так как современные Интернет-магазины требуют достаточно стабильный и широкий доступ к сети Интернет. При выборе

товара требуется просмотр большого количества фотографий и изображений, которые в целях хорошего предоставления имеют большую разрешающую способность и соответственно много весят. Таким образом, для повышения скорости обслуживания выбран именно этот способ передачи данных. Мобильная связь в данном случае не подходит.

Сумма затрат на оборудование составит 33 000 руб. Так же у услуги будут текущие затраты, это амортизация оборудования, затраты по связи и мотивирующие выплаты сотрудникам магазина с целью доплаты за данную услугу в размере 10 % с продаж.

Оборудование рассчитано на 3 года работы, норма амортизации составляет 33,3 %.

Таблица 8 - Текущие затраты услуги

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
---------------	------------------

Амортизация	11
-------------	----

Интернет-связь	12
----------------	----

Итого	23
-------	----

Текущие затраты услуги составляют 23 тыс. руб. в год.

Расчет продаж от данной услуги произведем на основе обслуживания 5 человек в день. Стоимость услуги составит 100 руб. Количество рабочих дней в году принято 350 дней.

В таблице 9 рассчитаем план продаж от данной услуги.

Таблица 9 - Расчет продаж услуги заказа через интернет

Показатель	Значение
------------	----------

Стоимость услуги, руб.	100
------------------------	-----



Количество ежедневных обращений, ед. 5

Количество обращений в год, ед. 1 750

Объем продаж (годовой), руб. 175 000

Выручка от организации услуги заказа обуви через Интернет, составит 175 000 руб. в год.

На основе данного плана продаж рассчитаем расходы оказания услуги.

Таблица 10 - Расчет затрат по оказанию услуги

Показатель	Значение, руб.
Амортизация	11000
Оплата услуг связи	12000
Оплата труда (10 % с продаж)	17500
Отчисления во внебюджетные фонды (30 % от оплаты труда)	5250
Итого	45750

Согласно данным таблиц 9 и 10, выручка с продаж от реализации услуги составит 175 000 руб. в год, а затраты на ее реализацию 45 750 руб. в год. Дополнительная прибыль от организации данной услуги составит порядка:

$175\ 000 - 45\ 750 = 129\ 250$  руб. в год.

В продолжение программы повышения конкурентоспособности товаров магазина «Галерея обуви» рассмотрим мероприятия направленные на стимулирование спроса и рекламные действия магазина по потребительским группам.

Мероприятия, направленные на стимулирование спроса потребительских групп.

Молодежь. Для стимулирования спроса данной группы населения целесообразнее всего проводить рекламные акции со скидками на молодежную обувь в момент наибольшей реализации данного вида обуви: зима-лето.

Акция – «Молодежные скидки».

Смысл акции, предоставить скидку данной группе потребителей в момент «горячих» продаж, с целью стимулирования продаж и укрепление приверженности к марке. В данном случае маркой будет являться магазин «Галерея обуви».

Данное мероприятие обеспечит рост продаж по данной категории обуви в «горячие» сезоны (апрель, май, октябрь, ноябрь).

Мероприятия направленные на стимулирование спроса мужской и женской обуви.

Рекламная компания «У нас удобнее всего совершать покупки». Рекламная компания реализуется в виде рекламной акции и средств медиа рекламы. Условием проведения акции может стать – жалоба на обслуживание.

То есть лозунгом рекламной компании должен быть тезис: «Вы останетесь довольны от обслуживания в нашем магазине».

Данная рекламная компания позволит привлечь дополнительных клиентов, удержать старых, и повысить степень информированности горожан о торговом предприятии, в том числе повысить его репутацию.

Периодичность: август – ноябрь.

Мероприятия направленные на стимулирование спроса детской обуви.

Акция – «Мир Детства».

Каждому купившему детскую обувь – билет на детское мероприятие в подарок. Для начала рекомендуется сотрудничать с Центрами детского досуга нашего города. Так же во время гастролей каких-либо цирков, детских экспонатов и т.д., можно сотрудничать с ними. В летнее время сотрудничество с развлекательными парками.

Цена на обувь в данном случае возрастает незначительно (50-100 руб. за пару обуви).

Период проведения – круглогодично.

Мероприятия, направленные на стимулирование спроса пенсионеров.

Основные требования, предъявляемые пенсионерами к обуви, легкость, удобство, носкость. Их финансовое положение не позволяет совершать много покупок, таким образом, обувь покупается ими надолго. Причем, более 80% опрошенных в данной группе отлично понимают, что обувь купленная на «городском рынке» не удовлетворяет предъявляемым им требованиям, однако от покупки в магазинах и салонах их сдерживает ценовой диапазон и недостаточный ассортимент.

Акция – «Здоровая обувь».

Акция «Здоровая обувь» направлена на увеличение объема продаж «смягчающей» группы обуви. Совместно с медицинскими специалистами будет разработана программа акции, которая будет способствовать выводу на рынок пенсионеров и людей испытывающих проблемы с ногами (нестандартный размер, широкая ступня, широкая щиколотка, пронация, супинация и т.д.) обуви предназначенной специально для них.

Задачей магазина в данный момент является налаживание более тесных связей с поставщиками по данной группе обуви для значительного увеличения ассортимента.

Режим рекламной компании – круглогодично.

Предполагается что данная компания в совокупности с компанией «Возрастные скидки» принесет рост объема продаж по данной группе обуви.

Акция – «Возрастные скидки».

Предоставление скидок пенсионерам в размере 5-7 % по дисконтной карте.

Акция – «Новогодний марафон», для всех видов товаров. Акция «Новогодний марафон» представляет собой занесение в базу данных всех покупателей обуви, с последующим розыгрышем призов, главный из которых – поездка на встречу нового года за границу. Период акции: ноябрь, декабрь.

Акция – «У нас теплее».

Направленная рекламная компания на выделение преимуществ покупки обуви в магазине, нежели на «Центральном рынке». Все тезисы, обозначенные в начале

раздела, будут способствовать укреплению в сознании горожан мнения о преимуществе покупки обуви в магазинах. Время проведения: сентябрь – ноябрь.

Составим график проведения мероприятий и роста продаж по имеющимся группам товаров в таблице 11.

Таблица 11 - График проведения мероприятий в увязке с ростом объема продаж по товарным группам

	Детская обувь		Мужская обувь		Женская обувь	
	Акция	Объем продаж, %	Акция	Объем продаж, %	Акция	Объем продаж, %
Январь	МД	101	ЗО, ВС	102	ЗО, ВС,	102
Февраль	МД	101	ЗО, ВС,	102	ЗО, ВС,	102
Март	МД	101	ЗО, ВС	102	ЗО, ВС,	102
Апрель	МД	101	ЗО, ВС, МС	103	ЗО, ВС, МС	103
Май	МД	101	ЗО, ВС, МС	103	ЗО, ВС, МС	103
Июнь	МД	101	ЗО, ВС,	102	ЗО, ВС,	102
Июль	МД	101	ЗО, ВС,	102	ЗО, ВС,	102
Август	МД	101	РК, ЗО, ВС	103	РК, ЗО, ВС	103
Сентябрь	МД, Т	102	РК, Т, ЗО, ВС,	104	РК, Т, ЗО, ВС	104

Октябрь	МД,Т	102	РК, Т, ЗО, ВС, ЗМ, МС	106	РК, Т, ЗО, ВС, ЗМ, МС	106
Ноябрь	МД, НМ, Т	103	РК, НМ, Т, ЗО, ВС, ЗМ, МС	107	РК, НМ, Т, ЗО, ВС, ЗМ, МС	107
Декабрь	МД, НМ	102	НМ, ЗО, ВС,	103	НМ, ЗО, ВС	103
Средний рост		101,4		103,25		103,25

В таблице сокращениями обозначены следующие мероприятия:

МС – «Молодежные скидки»;

РК – Рекламная компания «У нас удобнее всего совершать покупки»;

МД – «Мир Детства»;

ЗО – «Здоровая обувь»;

ВС – «Возрастные скидки»;

НМ – «Новогодний марафон»;

Т – Акция «У нас теплей».

В таблице 12 произведем прогноз продаж обуви от мероприятий по стимулированию сбыта.

Таблица 12 - План продаж обуви от проведения акций

Группа обуви	Объем продаж, тыс. руб.	Изменение
-----------------	-------------------------	-----------

До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	абсолютное, тыс. руб.	относительное, %	
Мужская обувь	3 826	3 948,4	122,4	3,2
Женская обувь	5 226	5 393,2	167,2	3,2
Детская обувь	1 134	11 49,9	15,9	1,4
Итого	10 186	10 491,5	305,5	3,00

Общий рост продаж составит: 3,0 %.

Так как данное мероприятие направлено на рост объема продаж и завоевание доли рынка, а бюджет мероприятия не определен (не фиксирован), необходимо определить лимит по расходам на данное мероприятие.

По данным 2017 года средний уровень себестоимости обуви составил 0,84 руб. на 1 рубль продаж.

Таким образом, при увеличении реализации на 305,5 тыс. руб., уровень себестоимости магазина увеличится на  $305,5 * 0,84 = 257$  тыс. руб.

Маржинальный доход составит:  $305,5 - 257 = 48,5$  тыс. руб.

Таким образом, бюджет мероприятия ограничивается данной суммой в размере 48,5тыс. руб. Часть этих средств будет направлена на печать жетонов, листовок, дисконтных карт, а часть на призы по проводимым акциям.

## **Заключение**

Процесс развития конкуренции в регулируемых отраслях РФ имеет дело с большими проблемами, однако часть из них, как показали итоги анализа тепло- и водоснабжения, связывается с объективными трудностями реформирования секторов, в том числе значительными утопленными издержками и сложностями организации конкуренции. Основная масса препятствий на пути конкуренции создают неоправданные решения регулирующих органов. В определенных решениях приоритетны те варианты, которыми обеспечивается большая прибыль новым участникам рынка, что обосновывает необходимость инвестиций. Но до сих пор ожидаемого прироста инвестиций нет. Одна из причин, сопряжена как раз с тем, что имеет место пренебрежение критерием развития конкуренции, создающей стимулы для инвестиций.

В отношении конкурента магазин «Галерея обуви» выигрывает в степени доверия и скорости обслуживания. В целом, согласно данному анализу, магазин «Обуви» лидирует в месторасположении, уровне обслуживания, скорости обслуживания степени доверия клиента. Качеству нашей обуви – доверяют.

В третьей главе разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности товаров магазина «Галерея обуви».

Обобщая данные и формируя направления программы повышения конкурентоспособности товаров магазина «Галерея обуви» берем в разработку следующие направления деятельности:

- активизация рекламной деятельности;
- организация работы с сетью Интернет;
- повышение дополнительных сервисных услуг (удовлетворение неценовых факторов конкурентоспособности).

Таким образом, к реализации предлагается.

Разработка рекламной компании по стимулированию спроса ориентированной на максимальный круг потребителей с индивидуальными предложениями для каждой группы воздействия.

Создание инновационной услуги заказа обуви через Интернет (в любом интернет-магазине) в торговом зале, под доставку в магазин. Клиенту наиболее удобный такой вариант исполнения. Наиболее желаемым для Магазина «Галерея обуви» было бы создание собственного интернет-сайта но ни широта ассортимента, ни масштаб города пока не позволяют нести риски затрат на его создание и

поддержку.

Организация доставки обуви покупателю. Повышение сервисных услуг магазина создающих дополнительные удобства для покупки обуви.

Услуга заказа обуви через Интернет в торговом зале магазина.

В городе подобных проектов еще нет. Реализация данного мероприятия позволит получить значительное конкурентное преимущество. Для организации услуги необходимо приобретение оборудования и подключение к Интернету, а также регистрация в ведущих магазинах по продаже обуви через сеть Интернет, и заключение договора с транспортной компанией.

Сумма затрат на оборудование составит 33 тыс. руб. Так же у услуги будут текущие затраты, это амортизация оборудования, затраты по связи и мотивирующие выплаты сотрудникам магазина с целью доплаты за данную услугу в размере 10 % с продаж. Выручка с продаж от реализации услуги составит 175 тыс. руб. в год, а затраты на ее реализацию 45 тыс. 750 руб. в год. Дополнительная прибыль от организации данной услуги составит порядка: 129 тыс. 250 руб. в год.

В продолжение программы повышения конкурентоспособности товаров магазина «Галерея обуви» предложены мероприятия направленные на стимулирование спроса и рекламные действия магазина по потребительским группам.

## **Список использованных источников**

1. Абрютина, М. С. Экономический анализ торговой деятельности : учебное пособие / М. С. Абрютина. - М. : Дело и сервис, 2016. - 512 с.
2. Акулин, Д. Ю. Дебиторская задолженность организации / Д. Ю. Акулин // Экономический вестник. - 2016. - № 7. - С. 45 - 48.
3. Александров, Ю. Л. Экономика торгового предприятия: учебное пособие / КГТЭИ; Кафедра экономики торговли; Ю. Л. Александров, Н. Н. Терещенко, И. В. Петрученя. - Красноярск, 2016. - 211 с.
4. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева - М. : Финансы и статистика, 2017. - 288 с.
5. Арментано Д. Антитраст против конкуренции / Пер. с англ. А. Куряева. М.: ИРИСЭН, 2017. С. 54.



6. Белоусов Д.В. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2016. С. 17.
7. Добрынин А.И., Тарасевич Л.С. Экономическая теория. 3-е изд. - СПб.: Изд. СПб ГУЭФ, Изд. «Питер», 2016 г. - С. 149.
8. Ковалев, А. П. Диагностика банкротства / А. П. Ковалев. - М. :Финанстинформ, 2016. - 452 с.
9. Кодацкий, В. П. Анализ прибыли предприятия / В. П. Кодацкий // Финансы. - 2016. - № 12. - С. 62 - 74.
10. Коласс, Б. Ф. Управление финансовой деятельностью предприятия / Б. Ф. Колас. - М. : ЮНИТИ, 2017. - 576 с.
11. Короткова, Э. М. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Короткова. - М. : ИНФРА - М, 2016. - 432 с.
12. Краюхина, Г. А. Экономический анализ / Г. А. Краюхина. - М.: Экономист, 2017. - 136 с.
13. Михайлова, И. А. Оценка финансового состояния предприятия / И. А. Михайлова. - Минск. : Наука и техника, 2016. - 635 с.
14. Мишин, Ю. А. Учет и анализ : проблемы качественной обработки учетной информации / Ю. А. Мишин. - Краснодар. :Статпроф, 2016. - 369 с.
15. Муравьев, А. И. Теория экономического анализа : практикум / А. И. Муравьев. - М. : Финансы и статистика, 2016. - 387 с.
16. Муравьев, А. И. Теория экономического анализа : проблемы и решения / А. И. Муравьев. - М. : Финансы и статистика, 2016. - 197 с.
17. Нуреев Р.М. Курс микроэкономики: Учебник для вузов. 2-е изд., изм. — М.: Издательство НОРМА, 2016. — С. 283.
18. Портер М. Международная конкуренция /Перевод с английского. - М.: Международные отношения, 2016. с.68.
19. Сергеев, И. В. Экономика предприятия / И. В. Сергеев. - М. : Дело и Сервис. - 2017. - 204 с.
20. Таланцев В.И. Антимонопольное регулирование за рубежом. Владивосток, 2017. С. 5.
21. Томпсон А.А., мл., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2017.
22. Тотьев К.Ю. Конкурентное право. М.: Инфра-М, 2017. С. 2.
23. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М., 2016. С. 10.
24. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. - М.: Эксмо, 2016. с. 28.

25. Чернов, В. А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / В. А. Чернов. - М. : Финансы и статистика, 2016. - 324 с.
26. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа в торговле / А. Д. Шеремет. - М. : ИНФРА - М, 2016. - 208 с.
27. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа предприятий / А. Д. Шеремет. - М. :Юни - Глоб, 2016. - 356 с.
28. Шершеневич Г.Ф. Курс торгового права. СПб., 2016. С. 109.
29. Юданов АЛО. Конкуренция: Теория и практика: Учебное пособие, 3-е изд. - М.: Гром-Пресс, 2016. с. 31.
30. AUP.Ru [Электронный ресурс]: административно-управленческий портал / АУП-Консалтинг. М. URL: <http://www.aup.ru/library>. Рубрика: Маркетинг.
31. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]: интернет-проект / Д. Рябых. М.: «Корпоративный менеджмент», URL: <http://www.marketing.spb.ru/>

## Приложение А

### Анкета оценки магазина

№ п/п критерия	Название критерия	Важность критерия для покупателя			Оценка степени удовлетворенности покупателя								
		Не очень важен	1	2		3	Очень важен	1	2	3	4	5	
1	Ассортимент	Не очень важен	1	2	3	Очень важен	Узкий	1	2	3	4	5	Широкий
2	Время работы		1	2	3		Неудобное	1	2	3	4	5	Удобное
3	Уровень цен		1	2	3		Неудовлетвор.	1	2	3	4	5	Удовлетвор.
4	Длина очередей		1	2	3		Длинные	1	2	3	4	5	Короткие
5	Уровень гигиены		1	2	3		Низкий	1	2	3	4	5	Высокий

6	Комплекс услуг	1 2 3	Недостаточный	1 2 3 4 5	Достаточный
7	Квалификация	1 2 3	Низкая	1 2 3 4 5	Высокая

1. Пожалуйста, оцените важность для Вас каждого критерия, указанного в графе 2. Для этого нужно обвести соответствующую цифру в графе 3: 1 — не очень важен; 2 — важен; 3 — очень важен.

2. Оцените степень Вашей удовлетворенности магазином по соответствующему критерию. Для этого обведите цифру от 1 до 5. Цифра 1 соответствует абсолютной неудовлетворенности покупателя по данному критерию; цифра 5 — полной удовлетворенности. Другие цифры обводятся в соответствии с уровнем частичной удовлетворенности.

3. Если в графе 2 отсутствует критерий, важный для Вас, то допишите его и соответственно заполните для него графы 3 и 4.

4. Дайте, пожалуйста, сведения о Вас, которые помогут нам лучше Вас обслуживать. По желанию, но не обязательно, можете указать свои фамилию, имя, отчество и адрес.

Пол \_\_\_\_\_, возраст \_\_\_\_\_, социальное положение \_\_\_\_\_,

Семейное положение \_\_\_\_\_, число детей в семье \_\_\_\_\_,

Район проживания \_\_\_\_\_.

Ф.И.О. \_\_\_\_\_.

Адрес \_\_\_\_\_.

В зависимости от величины магазина число розданных анкет может меняться от 100 до 300.

Результаты опроса можно считать хорошими, если число ответивших по анкете будет не меньше 65 % от общего числа опрошенных.