

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современная рыночная ситуация обязывает предприятия постоянно повышать эффективность своей деятельности, удерживать качество производимых товаров и услуг на высоком уровне, внедрять научно-технический прогресс в производство, организовывать эффективное управление персоналом, проявлять инициативность. В связи с этим предприятия должны формировать свою стратегию развития, выделять и развивать свои особенности, доводить информацию до потребителей. Ведь без стратегического видения будущего предприятия невозможно достичь его эффективного функционирования.

И важную роль здесь необходимо уделить экономическому и финансовому анализам деятельности предприятий, которые позволяют выявить его положительные и отрицательные стороны. Именно на основе данных анализов разрабатывается стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются управленческие решения, определяются пути эффективного функционирования и производства, что в свою очередь приведет к устойчивому финансовому положению на рынке среди конкурентов.

Конкуренция берет свое начало одновременно с возникновением товарного производства, однако в главный рычаг рыночного регулирования она превратилась при капитализме. Конкуренция выступает механизмом воздействия рынка на производителей товаров и услуг посредством спроса и предложения, колебания цен, обязывая предприятия нацеливать свою деятельность на потребителей, улучшать качество производимой продукции, расширять свое производство, минимизируя при этом затраты. Причем, если в государстве рынок только формируется, то и конкуренция в нем преобладает стихийного характера, сопровождающаяся банкротствами и кризисами для предприятий, а в условиях сформированного рынка конкуренция становится организованной.

Конкуренция играет большую роль в механизме рынка, стимулируя деятельность производителей. Посредством конкуренции они имеют возможность контролировать друг друга, соревноваться, соперничать. Данная борьба среди производителей за потребителя приводит к снижению цен, повышению качества

производства, усилению научно-технического прогресса. Однако она же обостряет противоречия экономических интересов производителей, гарантирует рост непроизводственных затрат, способствует возникновению кризиса для предприятий.

Необходимость постоянного поддержания конкурентоспособности предприятия и ее повышения имеет большое значение для производителей, потребителей и экономики в целом. Конкурентоспособное предприятие увеличивает объем реализации своей продукции, повышает рентабельность производства, способствует росту престижности предприятия, а также увеличению его прибыли. В связи с этим можно сказать, что тема анализа и определения конкурентоспособности предприятий является актуальной и на сегодняшний день. Ведь только конкурентоспособное предприятие имеет возможность эффективного функционирования в рыночной экономике.

Цель курсовой работы состоит в проведении анализа и определения конкурентоспособности предприятия, а также в анализе рынка его конкурентов на примере коммерческого предприятия – ООО «Дочки-Сыночки». Для достижения цели в работе необходимо решить ряд важных задач, таких как:

- изучить понятие конкурентоспособности, ее виды и сущность;
- привести методологию оценки конкурентоспособности фирмы и описать ее значение;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику ООО «Дочки-Сыночки»;
- определить собственную конкурентоспособность ООО «Дочки-Сыночки»;
- произвести сравнительный анализ конкурентов ООО «Дочки-Сыночки» на рынке;
- подобрать и перечислить методы повышения конкурентоспособности фирмы;
- определить пути повышения конкурентоспособности ООО «Дочки-Сыночки».

Объектом в работе выступает конкурентоспособность предприятия. Предметом курсовой работы является анализ конкурентоспособности ООО «Дочки-Сыночки».

Вопросу исследования конкурентоспособности предприятия и анализу рынка конкурентов посвящено немало трудов российских и зарубежных авторов. Так, для

написания данной курсовой работы были использованы труды Н.П. Абаевой, А.Т. Алтуховой, Т.В. Болдыревой, Д.И. Долгова, А.С. Коваленко, И.В. Черновой, М.А. Фролова и Е.Ф. Ягафаровой.

В целях раскрытия обозначенной темы курсовой работы были использованы такие методы, как анализ, синтез, классификация информации, библиографический анализ, экономические расчеты. Специальным методом выступил анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО «Дочки-Сыночки».

Структурно курсовая работа состоит из введения, раскрывающего актуальность, цель и задачи курсовой работы, основной части, состоящей из трех глав – практической и теоретических, заключения, содержащего в себе выводы по исследуемому материалу, и списка используемых источников.

Теоретические аспекты конкурентоспособности фирмы на рынке

Понятие конкурентоспособности, ее виды и сущность

Конкурентоспособность предприятия представляет собой рыночное, многофакторное и междисциплинарное понятие, которое исходит из понятия конкуренции и проявляется в конкурентных преимуществах предприятия [4, с. 35].

Конкуренция – экономическое соперничество обособленных товаропроизводителей за долю рынка [1, с. 259]. Конкуренция является главным элементом рыночного механизма регулирования спроса и предложения товаров, выступает как форма социально-экономических отношений и взаимодействия рыночных субъектов хозяйствования в процессе производства, приложения труда и капитала, купли и продажи товаров. Исходными средствами конкуренции являются цена и качество товара, соотношение цены и качества, сервис, престижность, торговая марка предприятия.

Конкурентные отношения между субъектами конкуренции, возникающие в сфере экономики, с определенной долей условности подразделяются на три уровня [6, с. 118]:

1. Микроуровень – содержащий в себе конкуренцию конкретных видов продукции, предприятия.
2. Мезоуровень, предполагающий конкуренцию отрасли, корпоративных объединений предприятий.

3. Макроуровень, раскрывающий конкуренцию народно-хозяйственных комплексов, стран.

Соответственно конкурентные характеристики и факторы, их определяющие, подразделяются на микроуровневые, отражающие непосредственно качество и цены продукции, мезоуровневые, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей и макроуровневые, отражающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат, налоговый режим, тарифно-таможенную политику.

Исходя из понятия конкуренции, она выполняет определенные функции, представленные на схеме (Рисунок 1) [11, с. 94].

Стимулирование товаропроизводителей и потребителей

Адаптация производства к изменяющимся условиям рынка

Распределение ресурсов среди товаропроизводителей

## **ФУНКЦИИ КОНКУРЕНЦИИ**

Саморегулирование товаропроизводителей

Обеспечение экономической свободы товаропроизводителей

Утверждение суверенитета потребителей

Дифференциация товаропроизводителей

*Рис. 1. Основные функции конкуренции*

В свою очередь, реализация данных функций конкуренции, представленных на схеме, приводит к необходимости создания в экономике конкурентной среды как в интересах товаропроизводителей, так и потребителей, а также связывает функции конкуренции с конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью предприятий и товаров. Конкурентное преимущество предприятия проявляется в эксклюзивной ценности, которой оно обладает и которая дает ему превосходство на рынке перед конкурентами [12, с. 116]. Конкурентные преимущества предприятия позволяют ему не только выживать в конкурентной борьбе, но и

побеждать в ценовой и неценовой конкуренции. Совокупность конкурентных преимуществ (как одно, так и несколько) позволяет дать интегральную оценку всех конкурентных преимуществ, и в конечном итоге обеспечить взаимосвязь понятий «конкурентные преимущества предприятия» с понятием «конкурентоспособность предприятия» [3, с. 55].

Отметим, что конкурентоспособность предприятия представляет собой способность предприятия производить и реализовывать на рынке востребуемый товар или услугу. Данный показатель определяется конкурентными преимуществами предприятия по отношению к конкурентам на рынке, которые проявляются в процессе конкуренции предприятий там, где они позиционируют свой товар или производственные, информационные, интеллектуальные услуги.

Создание и использование конкурентных преимуществ предприятия представляет собой тесно связанные процессы, которые могут вступать в противоречие между собой [9, с. 9]. Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Нельзя забывать о том, что любые преимущества рано или поздно будут скопированы или превзойдены конкурентами. Единственным устойчивым конкурентным преимуществом является постоянное движение вперед.

Охарактеризуем виды конкурентоспособности, представив их в таблице 1 [19, с. 63].

Таблица 1

Виды конкурентоспособности

**Признак  
классификации**

**Виды конкурентоспособности**

По уровню конкурентных отношений

- конкурентоспособность продукции (микрokonкурентоспособность), представляющая из себя способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогом-конкурентом;

-  
конкурентоспособность  
предприятия  
(мезоконкурентоспособность)  
- определяется  
как способность к  
достижению  
собственных  
целей  
предприятия в  
условиях  
противодействия  
конкурентов;

-  
макроконкурентоспособность,  
включающая в  
себя  
конкурентоспособность  
города, региона,  
страны.  
Конкурентоспособность  
региона (города)  
предполагает  
способность  
создавать  
определенные  
условия для  
выполнения  
государственными  
органами своих  
функций по  
обеспечению  
эффективной и  
качественной  
работы  
государственных,  
коммерческих и  
других структур,  
повышая  
качество жизни  
населения. А  
конкурентоспособность  
государства  
выражается в  
обеспечении  
эффективной  
интеграции в  
мировое  
хозяйство,  
эффективном и  
качественном  
функционировании  
всех

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| В отношении рынка                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренция на глобальном рынке (мировом);</li> <li>- конкуренция в национальном рынке;</li> <li>- конкуренция в региональном рынке;</li> <li>- конкуренция в местном рынке.</li> </ul>   |
| По подходу к управлению предприятием | <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегическая конкурентоспособность, которая определяет потенциальную способность объекта конкурировать с аналогичными объектами в будущем на рынке</li> <li>- фактическая конкурентоспособность, которая складывается на основе конкурентоспособности конкретного объекта на рынке</li> </ul>   |
| По объекту конкурентоспособности     | <p>Конкурентоспособность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативных актов, научно-методических документов, проектно-конструкторской документации;</li> <li>- технологии производства выпускаемой продукции (выполняемой услуги);</li> <li>- рабочего, специалиста, менеджера;</li> <li>- ценных бумаг;</li> <li>- инфраструктуры (внешней среды);</li> <li>- информации;</li> </ul> <p>фирмы (организации, учреждения).</p> |

Конкурентоспособность является многомерным свойством, что определяется многоаспектностью самого явления конкуренции. Это означает, что предприятие не может сосредоточивать усилия только на одном из конкурентных факторов – они должны учитываться одновременно, с учетом взаимной зависимости и времени [13, с. 191].

Основными свойствами конкурентоспособности (по всем составляющим) являются относительность и динамический характер. Относительность проявляется в том, что сравнение предприятия и конкурентов позволяет говорить о конкурентных преимуществах в отношении той или иной стороны [29, с. 183]. Динамический характер конкурентоспособности определяет ее постоянную недостаточность, представляющую один из основных побуждающих моментов, который отражается и в стратегических, и в оперативных решениях. Успокоенность относительно конкурентоспособности часто приводит к отставанию [23, с. 78].

## **1.2 Методология оценки конкурентоспособности фирмы, ее значение**

Сложность исследования и оценки конкурентоспособности предприятия заключается в необходимости и возможности непрерывного отслеживания риска, в первую очередь приоритетных конкурентов, так как конкурентоспособность оценивают при сравнении деятельности предприятий-конкурентов [26, с. 76]. Трудность доступа к информации о деятельности конкурентов не должна создавать у руководителя предприятия, производителя товаров или услуг, необоснованного мнения о его превосходстве над своими конкурентами, чтобы не ослаблять усилий предприятия, направленных на достижение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности. Следует помнить, что конкурентоспособность предприятия является приобретенным, заработанным качеством, которое надо подтверждать постоянно, чуть ли не ежедневно и ежечасно [20, с. 63].

Целью исследования является получение достоверной информации для принятия руководством предприятия решения о корректировке концепции конкурентоспособности предприятия и стратегии ее достижения, поддержания, развития [16, с. 594]. Для клиентов информация о конкурентоспособности предприятия используется для реализации конкретных планов в отношении данного предприятия – заявок, заключения договоров и контрактов, инвестирования.

При исследовании конкурентоспособности многих предприятий одной отрасли их сравнивают по показателям конкурентоспособности для последующего учета при выработке и корректировке рыночной стратегии [18, с. 134]. Исследование позиций предприятий-конкурентов сводится к поиску ответов на четыре группы вопросов, с

помощью которых в значительной степени характеризуется деятельность конкурентов.

Все конкурентные преимущества и недостатки исследуемых предприятий-конкурентов можно изобразить в виде многоугольника конкурентоспособности, представленного на рисунке 2 [22, с. 109].



Рис. 2. Многоугольник конкурентоспособности

На рисунке 2 оценка проводилась по восьми факторам в заданном масштабе, определяемом, например, в виде балльных оценок. Внутренний и внешний восьмиугольники (сплошные линии) представляют здесь допустимые границы изменения параметров конкурентоспособности предприятий. Площадь между ними является зоной возможной конкурентоспособности [25, с. 71]. В этой зоне изображены восьмиугольники конкурентоспособности предприятий А и Б (соответственно штрих-пунктирная и пунктирная линии). Рассматривая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности различных предприятий, можно легко сравнить уровни их конкурентоспособности по различным факторам [5, с. 52]. Однако данный метод имеет такой недостаток, как отсутствие прогнозов,

насколько конкурирующие предприятия в состоянии улучшить свою деятельность

На основе полученных из многоугольника оценок определяют сильные и слабые позиции конкурентной борьбы по изученным направлениям деятельности, которые являются базой для разработки мероприятий на предприятии по укреплению сильных сторон и искоренению слабых позиций. По мнению многих ученых такой сравнительный анализ по отдельным факторам конкурентоспособности является гораздо более полезным, чем последующее определение интегрального показателя [10, с. 359].

Также, в качестве оценки конкурентоспособности предприятия используется SWOT-анализ. Он выступает одним из основных методов оценки конкурентоспособности предприятия [2, с. 49]. Аббревиатура SWOT в традиционном толковании означает: Strengths – сильные стороны, Weakness – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы [24]. Это анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

В процессе SWOT-анализа руководство предприятия получает ответы на следующие вопросы [21, с. 202]:

1. Каковы сильные и слабые стороны предприятия (текущие и прогнозируемые)?
2. Каково влияние на организацию внешней среды (текущее и прогнозируемое, позитивное и негативное)?
3. В какой мере сильные стороны компании позволяют ей воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам (защищаться от них)?
4. В какой мере слабые стороны этого не позволяют осуществить?

SWOT-анализ помогает определить не только возможности организации, но и все доступные преимущества перед конкурентами. Он позволяет предприятию изучить существующие на рынке возможности и взвесить свои способности по их преследованию [14, с. 616]. Также при этом изучаются угрозы, способные подорвать позиции предприятия.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы (Таблица 1), в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рынка [27, с. 98]. Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для

дальнейшего развития, а также какие проблемы необходимо срочно решить [3, с. 85].

Таблица 2

Развернутая форма SWOT-анализа

### **Сильные стороны**

1 ....

2 ....

Мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны, используя предоставленные возможности

### **Слабые стороны**

1 ....

2 ....

Мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избегания угроз

### **Возможности**

1 ....

2 ....

Мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для реализации возможностей

### **Угрозы**

1 ....

2 ....

Мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избегания угроз

Таким образом, в заключении первой главы курсовой работы нельзя не отметить, что на сегодняшний день существует множество понятий конкурентоспособности. С экономической точки зрения конкурентоспособность представляет собой обладание свойствами, создающими преимущества для экономического субъекта. Ими могут выступать как отдельные продукты, так и предприятия, отрасли, регионы, государства, которые и предполагают к себе проведение оценки и анализа. Так, анализ и оценка конкурентоспособности предприятия может

осуществляться несколькими методами, которые будут рассмотрены далее на примере конкретного предприятия.

## **2. Анализ конкурентоспособности ООО «Дочки-сыночки»**

### **2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Дочки-Сыночки» (ООО «Дочки-Сыночки», «Дочки-Сыночки») является сетевым магазином по продаже детских товаров (одежда, игрушки, принадлежности), а также товаров для дома и отдыха. Сеть супермаркетов «Дочки-Сыночки» является одним из крупнейших розничных операторов торговли детскими товарами в России. Формат магазинов представлен в виде супермаркетов товаров для новорожденных, для детей, для беременных, для кормящих матерей. Ценовой сегмент представлен категориями товаров от экономичных до более дорогих. Посещаемость каждого супермаркета в месяц составляет более 40 000 человек. [30]

Открытие супермаркета «Дочки-сыночки» состоялась в Сибири, из Забайкалья в 1997 г. Первые магазины открылись в Чите. 2/3 филиалов разбросаны по всей России: от Санкт-Петербурга до Благовещенска. В Москве более 30 розничных магазинов. Сегодня по всей России открыто более 200 магазинов сети, которые динамично развиваются.

«Дочки-Сыночки» сотрудничают с более 500 поставщиками из России, Белоруссии, Украины, Польши, Китая, Турции, Испании, Франции, Италии и ряда других стран. В магазине представлены товары таких брендов, как LEGO, Disney, Pampers, Capella, Зайка моя, ТАКО, и другие.

Преимущества данной компании:

- широкий выбор товаров: здесь можно найти всё, что нужно малышу с рождения и до 12 лет;

- собственное производство крупно-габаритного товара, одежды, обуви, игрушек, сосок и бутылочек;
- собственные торговые марки LeaderKids, Зайка Моя, Ням-ням, Капелла, Король, FunTime, Santa@Barbara, VonyKids, Игруша;
- лояльность к Покупателям;
- соотношение цены и качество;
- гибкая система скидок;
- бесплатная сборка крупно-габаритного товара;
- участие в Программе «Спасибо» от Сбербанка (списание до 99 % от стоимости покупки);
- оптовая торговля;
- интернет- магазин (в 2016 г. вошёл в тройки ритейл-лидеров России);
- бонусная система оплаты товаров, программа «+1» данная программа дает возможность получить скидку до 20% на одежду, обувь и игрушки;
- еженедельные акции;
- терминальная торговля.

У магазина есть свой логотип, который представлен на рисунке 3:



**Дочки-  
Сыночки**  
СУПЕРМАРКЕТ ДЕТСКИХ ТОВАРОВ

### *Рис. 3 Логотип ООО «Дочки-Сыночки»*

Миссия сети «Дочки-Сыночки» имеет несколько направлений, преимущественно:

1. Научно-техническая, заключающаяся в исследовании потребностей потенциальных покупателей и предоставление на рынок отработанных решений к тому моменту, когда они становятся востребованными.
2. Финансово-экономическая, которая состоит в извлечении от товара максимальной эффективности по соотношению цена / (функциональность + качество).
3. Социальная, нацеленная на создание большего количества рабочих мест. Компания предоставляет сотрудникам достойные условия для работы и развития, давая возможность профессионально развиваться, обеспечивать себя и своих близких и быть уверенными в завтрашнем дне.

Сегодня в г. Москва насчитывается 35 магазинов сети и 1 пункт выдачи заказов интернет-магазина. Для дальнейшего анализа рассмотрим конкретный магазин «Дочки-Сыночки», расположенный по адресу г. Москва, ул. Ореховый бульвар, д. 22А, ТРЦ «Облака», 3 этаж, помещение 311, представленный предприятием ООО «Карнавал». Режим работы магазина совпадает с режимом работы торгово-развлекательного центра: с 10:00 до 22:00.

Организационная структура управления на предприятии имеет вид линейно-организационной, представленной на рисунке 4.

**Директор магазина**

**Администратор магазина**

**Старший менеджер склада**

**Грузчики**

**Кладовщик**

**Кассиры**

**Продавцы-консультанты**

**Уборщицы**

*Рис. 4 Организационная структура ООО «Карнавал»*

В данном супермаркете директор магазина наделен всеми видами полномочий по осуществлению хозяйственной деятельности. Он несет полную ответственность за результаты финансовой деятельности вверенного ему объекта и сохранения товарно-материальных ценностей.

Рассмотрим динамику финансовых показателей, на основании которых строится выручка супермаркета (Таблица 3) [17, с. 200].

Таблица 3

Динамика финансовых показателей ООО «Карнавал» за 2017-2018 гг.

| Финансовые показатели | Значение показателя, руб. |             | Изменение показателя |                          |
|-----------------------|---------------------------|-------------|----------------------|--------------------------|
|                       | 2017 г.                   | 2018 г.     | руб.                 | Экономический прирост, % |
| Выручка               | 141 590 656               | 142 289 756 | 699 100              | 0,49                     |
| Валовый доход         | 49 946 320                | 45 039 525  | -4 906 795           | -9,82                    |
| Наценка, %            | 53,14%                    | 41%         | -                    | -22,85                   |
| Операционные расходы  | 14 335 557                | 15 965 126  | 1 629 569            | 11,37                    |
| Аренда                | 10 118 748                | 9 269 854   | -848 894             | -8,39                    |
| Аренда от ТО, %       | 7,40%                     | 6,60%       | -                    | -10,81                   |

|              |            |            |               |        |
|--------------|------------|------------|---------------|--------|
| ФОТ          | 8 049 417  | 8 655 465  | 606 048       | 7,53   |
| ФОТ от ТО, % | 6%         | 6%         | -             | -      |
| Прибыль      | 25 491 554 | 21 209 422 | -4 282<br>132 | -16,80 |

В первую очередь, нельзя не отметить, что выручка предприятия незначительно растет в динамике: в 2018 г. она выросла на 0,49%. Данные результаты представлены на схеме (Рисунок 5).

*Рис. 5. Динамика выручки и валового дохода ООО «Карнавал»*

Себестоимость за анализируемый период увеличивается, что подтверждает уменьшение валового дохода в 2018 г. на 9,82% по сравнению с 2017 г., как это видно на рисунке 5. В 2018 г. на 11,37% выросли операционные расходы, а расходы на аренду снизились на 8,39%, что нельзя не отметить, как положительный результат. Так же, как видно на графике (Рисунок 6), увеличился фонд оплаты труда (ФОТ) сотрудников предприятия в 2018 г. по отношению к 2017 г. на 7,53%, что не несет тяжелой финансовой нагрузки для предприятия.

*Рис. 6. Динамика расходной части финансового результата*

*ООО «Карнавал»*

Итогом же, прибыль предприятия в 2018 г. снизилась на 16,8%, или на 4 282 132 руб. по отношению к 2017 г., преимущественно за счет увеличения расходной части.

## **2.2 Определение собственной конкурентоспособности ООО «Дочки-Сыночки»**

В процессе осуществления своей деятельности на рынке на предприятие оказывает влияние внешние и внутренние факторы, которые определяют его конкурентоспособность. Факторами влияния со стороны внешней среды выступают потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики и

источники трудовых ресурсов, которые оказывают прямое воздействие. Косвенными факторами выступают научно-технический прогресс, политические и культурные перемены, крупномасштабные события других стран.

Внешнюю среду конкретного супермаркета «Дочки-Сыночки» охарактеризуем следующими особенностям:

- стабильное состояние предприятия по демографическому фактору, так как его продукция является актуальной всегда и пользуется спросом среди потребителей;
- по экономическому фактору предприятие учитывает нестабильность экономической ситуации в стране. Для этого оно своевременно корректирует свою политику деятельности, подстраивая ее под внешние экономические условия;
- политико-правовой фактор предполагает под собой наличие у директора магазина высшего юридического образования и знания актуального законодательства РФ, политической стороны общества;
- научно-технический фактор предполагает нахождение магазина в постоянном государственном контроле за качеством и безопасностью продукции посредством проверок госорганами;
- со стороны культурного фактора предприятия отслеживает отношения людей к обществу, природе, культурные традиции, привычки.

Для выявления и оценки конкурентоспособности супермаркета произведем SWOT-анализ ООО «Карнавал» (магазин «Дочки-Сыночки»), выявим его слабые и сильные стороны. К тому же, данный анализ располагает к выявлению не только всех возможностей предприятия, но и к преимуществ перед конкурентами. В таблице 4 составим матрицу SWOT-анализа по внешним факторам, определяющим возможности и угрозы, и внутренним факторам, определяющим сильные и слабые стороны магазина.

Таблица 4

Матрица SWOT-анализа ООО «Карнавал» (супермаркет «Дочки-Сыночки»

**Сильные стороны**

**Слабые стороны**

1. Достаточно высокий уровень прибыльности предприятия по сравнению с выручкой

2. Большой ассортимент товара

3. Наличие брендового товара мирового уровня, эксклюзивного товара

4. Наличие высококвалифицированного и грамотного персонала

5. Устойчивая положительная репутация у потребителей

6. Наличие экономичных цен в магазине

7. Применение бонусной программы с использованием накопления бонусов на карте

8. Эксплуатация в магазине интерактивного торгового терминала, позволяющая подобрать товары по параметрам, сравнивая их стоимость и характеристики

9. Наличие системы визуальных коммуникаций и навигационных указателей в магазине, которая облегчает поиск товаров в торговом зале супермаркета

1. Отсутствие стратегии развития

2. Узкий ассортимент товара

3. Низкое качество продукции у ряда товаров определенных производителей

4. Ограниченность в поступлении объема товара

## Возможности

1. Поиск новых каналов сбыта, продвижение интернет-магазина
2. Расширения ассортимента магазина
3. Поиск новых поставщиков детских товаров
4. Развитие интернет магазина, усовершенствование функции отслеживания заказанного online товара

## Угрозы

1. Образование новых конкурентов
2. Жесткая конкуренция на рынке детских товаров
3. Возможность в сбоях поставки товаров от поставщиков
4. Налоговая нагрузка на предприятие

Затем построим наглядную матрицу экспертных количественных оценок (Таблица 5). В данной матрице рассмотрим сочетание сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и определим значимость данных связей. Для определения используем оценку по 5-ти бальной шкале, которая будет означать что связь наиболее значима при большей оценке. Данные оценки выставляются экспертом, проводящим исследование, то есть автором работы. В таблице 5 каждый № п/п по горизонтали и вертикали соответствует показателю с идентичным № п/п в таблице 4.

Таблица 5

Матрица экспертных количественных оценок

| № п/п | Сильные стороны |   |   |   |   |   |   |   |   | Слабые стороны |   |   |   | Итого |
|-------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|---|---|---|-------|
|       | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 1              | 2 | 3 | 4 |       |
|       | Возможности 1   | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1              | 4 | 5 | 2 |       |

|          |          |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>2</b> | 5        | 5  | 2  | 1  | 3  | 3  | 1  | 2  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 36 |    |
| <b>3</b> | 3        | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 1  | 1  | 1  | 3  | 4  | 1  | 4  | 33 |    |
| <b>4</b> | 4        | 4  | 3  | 4  | 2  | 2  | 3  | 4  | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  | 37 |    |
|          | <b>1</b> | 4  | 5  | 5  | 2  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 3  | 2  | 48 |
|          | <b>2</b> | 4  | 5  | 5  | 1  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 3  | 4  | 3  | 47 |
| Угрозы   | <b>3</b> | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 3  | 1  | 4  | 26 |
|          | <b>4</b> | 5  | 1  | 1  | 1  | 1  | 4  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 4  | 25 |
| Итого    | -        | 32 | 31 | 25 | 13 | 20 | 25 | 15 | 17 | 13 | 27 | 27 | 17 | 26 | -  |

В соответствии с данной матрицей можно сказать, что наиболее реализуемыми возможностями для предприятия является развитие интернет магазина, усовершенствование функции отслеживания заказанного online товара, а наибольшей угрозой выступает образование новых конкурентов на рынке детских товаров, тогда как такая угроза, как налоговая нагрузка на предприятие не играет большую роль в его деятельности.

Сильнейшей стороной ООО «Карнавал» является достаточно высокий уровень прибыльности предприятия по отношению к его выручке. А наименее взаимосвязанным с другими – наличие системы визуальных коммуникаций и навигационных указателей в магазине, которая облегчает поиск товаров в торговом зале супермаркета, хотя руководству магазина нельзя на него закрывать глаза. Слабой стороной, которая имеет высокое значение, выступает ограниченность в поступлении объема товара, что тормозит процесс его реализации потребителям.

Таким образом, для удержания своей конкурентоспособности магазину «Дочки-Сыночки» необходимо реализовывать и укреплять свои сильные стороны,

применять возможности развития и установления преимуществ среди конкурентов. Далее предлагается произвести сравнительный анализ, содержащий в себе информацию о сильных и слабых сторонах крупнейших конкурентов супермаркета «Дочки-Сыночки».

## **2.3 Сравнительный анализ конкурентов ООО «Дочки-сыночки» на рынке**

Проанализировав рынок продажи детских товаров на территории Российской Федерации, были выявлены основные крупнейшие конкуренты супермаркета «Дочки-Сыночки», которыми являются магазин Детский Мир, Бегемот, Кенгуру. Все магазины вышеназванных сетей располагаются в г. Москва. Охарактеризуем каждого конкурента более подробно.

Группа компаний «Детский мир» является мультиформатным оператором розничной торговли, лидером в сегменте детских товаров в России, объединяющим национальную розничную сеть магазинов «Детский мир», сети магазинов ELC и ABC, сеть товаров для животных «Зоозавр». Бренд «Детский мир», которому в 2018 году исполнилось 71 год, является наиболее узнаваемым среди торговых сетей детских товаров [33].

На конец 2018 г. в состав ГК «Детский мир» входят 743 магазина: 673 магазина сети «Детский мир» в 252 городах России и Казахстана и 66 магазинов сетей ELC и ABC. Совокупная торговая площадь магазинов составляет 768 тыс. кв. м. Сеть магазинов работает в среднем ценовом сегменте. Целевой аудиторией компании являются семьи со средними доходами, к которым относится большинство посетителей торговых центров.

Сильными сторонами данного конкурента являются:

- большой ассортимент товаров от российских производителей;
- низкая и средняя ценовая категория;
- широкая известность в обществе.

Слабые стороны: во многих магазинах сети отсутствует возможность интернет-заказов, отсутствуют брендовые товары, а рекламная компания не является эффективной.

Гипермаркет «Бегемот» – крупнейшая федеральная торговая сеть по продаже игрушек, включающая в себя 89 магазинов, которые расположены в европейской части РФ, на Урале и Западной Сибири. Сеть образована в 2005 г. с открытия первого магазина в г. Пенза. Отличительной чертой является то, что магазин специализируется исключительно на продаже детских игрушек. «Бегемот» работает в формате cash&carry. Он позволяет в одном месте и сразу приобрести все, что выбрал покупатель в необходимом для себя количестве (все запасы удобно размещены в торговом зале) и по доступным ценам. Для оптовиков, кроме низких оптовых цен, действует специальная система скидок и набор дополнительных услуг [31].

Сильными сторонами предприятия являются:

- специализация исключительно на игрушках;
- работает в формате cash&carry, а для оптовиков, кроме низких цен, действует набор дополнительных услуг и специальная система скидок;
- развитие собственной франчайзинговой сети «Бегемот».

Слабой стороной выступает отсутствие сопутствующего ассортимента для детей, кроме игрушек.

Следующий конкурент анализируемого предприятия – сеть салонов для детей и будущих мам «Кенгуру», основана в Москве в 1996 г. Идея возникновения «Кенгуру» была вызвана желанием создать специализированный салон, где будущая мама сможет найти все, что нужно ей и малышу. «Кенгуру» постоянно расширяет ассортимент, предлагая своим покупателям лучшие товары: детские интерьеры, коляски, автомобильные кресла и игрушки, ювелирные украшения и аксессуары. С 2017 года салоны «Кенгуру» открываются по системе франчайзинга. Сегодня салоны «Кенгуру» можно найти во всех крупных городах России - от Москвы до Хабаровска. Спустя десятилетия с момента основания, «Кенгуру» продолжает расти и развиваться, оставаясь синонимом высочайшего уровня во всем, что касается материнства и детства [32].

Сильнейшими сторонами данного конкурента являются:

- реализация детской одежды брендов класса люкс (Dolce&Gabbana, Burberry, LaPerla, LiuJo);

- прохождение обязательного обучения и аттестации продавцами-консультантами магазинов;

- возможность приобретения европейского опыта, так как большинство поставщиков магазина из заграницы.

Слабыми же сторонами данного конкурента являются высокая ценовая планка и ориентация продукции только на «дорогой» сегмент рынка.

Составим таблицу 6, в которой охарактеризуем и сравним факторы конкурентоспособности магазинов.

Таблица 6

Сравнительная характеристика факторов конкурентоспособности магазинов – конкурентов «Дочки-Сыночки»

| Показатель                       | Дочки-Сыночки | Конкуренты   |              |              |
|----------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
|                                  |               | Детский мир  | Бегемот      | Кенгуру      |
| Факторы, характеризующие магазин |               |              |              |              |
| Репутация                        | Надежная      | Надежная     | Надежная     | Надежная     |
| Интерьер                         | Современный   | Современный  | Современный  | Современный  |
| Фирменный стиль                  | Присутствует  | Присутствует | Присутствует | Присутствует |
| Автоматизация процессов          | Высокая       | Высокая      | Высокая      | Средняя      |

Факторы, характеризующие продажи

|                  |               |         |               |               |
|------------------|---------------|---------|---------------|---------------|
| Уровень цен      | Низко-средний | Средний | Низко-средний | Очень высокий |
| Ценовая политика | Гибкая        | Гибкая  | Гибкая        | Гибкая        |
| Ассортимент      | Широкий       | Широкий | Узкий         | Узкий         |

#### Факторы, характеризующие маркетинговую политику

|                  |          |                           |          |                    |
|------------------|----------|---------------------------|----------|--------------------|
| Реклама          | Активная | Средняя активность        | Активная | Средняя активность |
| Интернет-магазин | Имеется  | Имеется (не по всей сети) | Имеется  | Отсутствует        |
| Бонусные карты   | Имеются  | Имеются                   | Имеются  | Имеются            |

Нельзя не отметить, что наибольшее отклонение от своих конкурентов имеет магазин Кенгуру. По данным показателям данный салон проигрывает своим конкурентам в привлечении к себе потребителей, преимущественно за счет очень высокого уровня цен и узкого ассортимента товара, а также за счет отсутствия интернет-магазина и среднего уровня автоматизации процессов. Тогда можно судить о том, что предприятие не будет иметь финансового успеха в своей деятельности. Однако, главная сильная сторона данного магазина – наличие брендовой одежды класса люкс, позволит найти своего потребителя и занять определенную нишу на рынке, а очень высокие цены на данный товар позволят получать высокую прибыль.

Также, отличающимся магазином является сеть «Бегемот», за счет такого фактора, как узкий ассортимент, представленный только детскими игрушками. Однако по остальным параметрам данный магазин не отстает от своих конкурентов, а даже наоборот, привлекает ценами низкого и среднего уровней.

Большой ассортимент товара для детей представлен в магазинах конкурента «Детский мир». Данный магазин можно считать главным конкурентом «Дочки-Сыночки», так как ассортимент продукции отличается не многим. К тому же, зачастую бывает так, что в одном торговом центре находятся и магазин «Детский мир», и магазин «Дочки-сыночки», что увеличивает конкуренцию между данными магазинами.

Таким образом, супермаркет «Дочки-Сыночки» не уступает своим основным конкурентам ни в одной позиции, а наоборот, даже преобладает за счет низкой категории цен на свою продукцию и большим ассортиментом товаров и игрушек для детей.

Следующим этапом произведем оценку конкурентоспособности магазинов детских товаров путем метода экспертного анализа на основании многоугольника конкурентоспособности. Основными направлениями выберем перечень категорий, представленных в таблице 7. Каждый показатель предлагается охарактеризовать по 10-ти бальной шкале автором.

Таблица 7

Экспертные оценки конкурентов супермаркета «Дочки-Сыночки»

| №<br>п/п | Факторы             | Конкуренты        |                |         |         | Средний<br>отраслевой |
|----------|---------------------|-------------------|----------------|---------|---------|-----------------------|
|          |                     | Дочки-<br>Сыночки | Детский<br>мир | Бегемот | Кенгуру |                       |
| 1.       | Месторасположение   | 9                 | 9              | 7       | 6       | 7,75                  |
| 2.       | Удобство планировки | 8                 | 6              | 9       | 9       | 8,00                  |
| 3.       | Интерьер магазина   | 7                 | 8              | 6       | 9       | 7,50                  |
| 4.       | Наличие парковки    | 8                 | 9              | 9       | 8       | 8,50                  |

|                                   |                  |      |      |      |      |       |
|-----------------------------------|------------------|------|------|------|------|-------|
| 5.                                | Ассортимент      | 9    | 10   | 6    | 5    | 7,50  |
| 6.                                | Цены             | 9    | 7    | 9    | 5    | 7,50  |
| 7.                                | Консультирование | 7    | 6    | 6    | 8    | 6,75  |
| 8.                                | Оборудование     | 7    | 8    | 7    | 9    | 7,75  |
| 9.                                | Проведение акций | 8    | 6    | 5    | 5    | 6,00  |
| Итого                             |                  | 72   | 69   | 64   | 64   | 67,25 |
| Среднее значение                  |                  | 8,00 | 7,67 | 7,11 | 7,11 | 7,47  |
| Коэффициент конкурентоспособности |                  | 1,07 | 1,03 | 0,95 | 0,95 | 1,00  |

Составим график на рисунке 7, на котором изображен коэффициент конкурентоспособности каждого магазина по отношению к среднему отраслевому значению (рассчитан в таблице 6).

*Рис. 7. Рейтинговая оценка магазинов-конкурентов «Дочки-Сыночки»*

Данный график подтверждает вывод, сделанный ранее. Анализируемый магазин «Дочки-Сыночки» имеет наивысший рейтинг среди своих конкурентов, преимущественно за счет большого ассортимента товаров и низкой и средней категории цен, нацеленными на привлечение покупателей. Догоняет в рейтинге магазин «Детский мир», уступая лишь на 0,4. Тогда, на основе рассчитанных данных построим многоугольник конкурентоспособности на рисунке 8. В качестве базы сравнения конкурентоспособности каждого параметра взят максимальный уровень всех показателей, равный 10 баллам, при этом кривая, описывающая положение предприятия на рынке будет иметь вид равностороннего многоугольника.

*Рис. 8. Многоугольник конкурентоспособности магазинов-конкурентов «Дочки-Сыночки»*

Таким образом, данный многоугольник подтверждает, что супермаркет «Дочки-Сыночки» занимает преобладающую конкурентную позицию среди своих соперников – проанализированных магазинов детских товаров. И данную позицию руководству магазина необходимо держать на одном уровне, посредством разнообразных методов и инструментов, которые предлагается рассмотреть в следующей главе данной работы.

## **3. Основные направления повышения конкурентоспособности ООО «Дочки-сыночки»**

### **3.1 Методы повышения конкурентоспособности фирмы**

Магазин «Дочки-Сыночки» реализует активную политику в области укрепления своей конкурентной позиции на рынке и повышения конкурентоспособности. Чтобы выжить в жестких условиях конкуренции, магазин применяет массу усилий, имеет конкурентоспособные преимущества, реализует методы повышения конкурентоспособности. Перечислим основные из них:

- Укрепление статуса организации;
- Интенсивное развитие оптовой и розничной торговли, поиск новых каналов сбыта для оптовиков, путем заключения долговременных контрактов и договоров;
- Укрепление и развитие связей с местными производителями продукции, минимизируя при этом затраты;
- Дальнейшее развитие профессионализма сотрудников магазина, периодические тренинги и курсы;
- Разработка программы продажи более дешевой и качественной продукции, чем у конкурентов;
- Разработка программы улучшения условий труда.

Рассмотрим основные методы повышения конкурентоспособности, которые применяет ООО «Карнавал» (магазин «Дочки-Сыночки») более подробно.

Развитие оптовой торговли выступает преимущественным методом повышения конкурентоспособности, подразумевающая под собой рост объемов реализации товаров магазина. Однако, повышение только лишь объемов реализации само по себе не принесет желаемых результатов. Поэтому ООО «Дочки-Сыночки» при организации своей деятельности и планировании объемов реализации определяет такой уровень объема, при котором обеспечивается безубыточная деятельность.

Также, еще одним не малоэффективным методом повышения конкурентоспособности выступает улучшение качества реализуемого товара посредством поиска новых поставщиков, заключения договоров с отечественными производителями, внедрение научно-технического прогресса. Также работа в данном направлении производится в области развития своего бренда, обладающего высоким качеством. Ведь решение вопроса с низким качеством продукции, а в идеале и полного исключения из списка своих поставщиков такого производителя, поднимут имидж предприятия у потребителей, будет способствовать продвижению магазина за рамки территории РФ, а также способствует максимизации прибыли магазина.

Следующим немаловажным методом выступает стремление магазина ООО «Карнавал» снизить издержки и себестоимость продаж. В данном случае предприятие находится в более выгодном положении по сравнению со своими конкурентами, ведь тогда оно получает наибольшую прибыль, имеет устойчивое финансовое положение и практически не зависимо от источников финансирования, что укрепляет его конкурентоспособность. Однако данный метод магазин хоть и стремится применять постоянно, это не всегда получается. Реализация данного метода требует четкой, скоординированной работы сотрудников, менеджмента персонала и организационной культуры.

Также, к эффективным методам повышения конкурентоспособности магазина относится применение бенчмаркинга. Это такой систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений процесса продаж с разработанной эталонной моделью. Особенно актуален данный метод в период кризисного времени.

Так как повышение конкурентоспособности требует от себя постоянной и систематической работы, анализа своих конкурентов и отслеживания текущей ситуации на рынке, магазин «Дочки-Сыночки» проводит определенные мероприятия, способствующие повышению его конкурентоспособности:

- обеспечивает конкурентоспособность продаваемой продукции в целевых секциях рынка;
- повышает производительность и эффективность предприятия до высокого уровня в данной отрасли продажи детских товаров игрушек;
- систематически внедряет новые технологии, распространяемые по всей сети магазинов;
- стремится реализовывать продукцию того качества, которое соответствует мировым и отечественным стандартам, требованиям специализированных государственных органов;
- финансирует обучение, тренинги и мастер-классы своим сотрудникам для повышения их квалификации;
- периодически производит экономический анализ, нацеленный на определение сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами.

## **3.2 Пути повышения конкурентоспособности ООО «Дочки-Сыночки»**

Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия играют большую роль в развитии каждого коммерческого сектора. Пути повышения конкурентоспособности ООО «Дочки-Сыночки» включают в себя комплекс следующих мероприятий:

- внедрение в магазин новых технологий и современного оборудования;
- расширение ассортимента товара;
- маркетинговые мероприятия.

В свою очередь, первое мероприятие подразумевает под собой внедрение системы видеонаблюдения с записывающим аудио-форматом, использование стандартной бухгалтерской программы 1С: Торговля и склад, которые усовершенствуют работу персонала предприятия и контроль со стороны руководства.

В свою очередь, расширение ассортимента должно сосредотачиваться согласно ассортиментной политике. Новыми товарами для реализации потребителю могут

стать канцелярские товары для школы, форма для первоклассников, школьные принадлежности (мешки для сеной обуви, глобусы). Школьные принадлежности всегда пользуются спросом у потребителей, а в преддверии 1 сентября ажиотаж вырастает в десятки раз.

Все это привет к необходимости реализации маркетинговых мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности конкретного магазина. Так как мы живее в век высоких технологий и Интернет поглощает большую часть жизнедеятельности общества, то эффективным методом рекламы будет выступать реклама именно в интернете, преобладающе – в социальных сетях. Так, рекомендуется создать страницу в сетях Одноклассники, Вконтакте, Instagram, указав на каждой из них информативные данные о местонахождении магазина, ассортименте товара, телефоне и информации как добраться. Затем систематически загружать в данные социальные сети информацию о скидках, о поступлении нового товара, об акциях, проводить розыгрыши, что способствует привлечению клиентов.

В качестве маркетинговых шагов к повышению конкурентоспособности могут выступать такие мероприятия по предоставлению скидок, как:

- предоставление скидок в праздничные дни, в дни рождения покупателя (5%);
- помещение в газету специального купона на предоставление скидки в размере (3%);
- скидка, размещенная в местном Московском журнале о беременности и детях «9 месяцев» на предоставление скидки в размере 7% на товары для новорожденных и до 2 месяцев.

При определении путей повышения конкурентоспособности в прогнозируемых периодах важным условием обеспечения эффективности организационно – управленческого плана является установление единства целей, не дающее возможности магазину расплывать силы и ресурсы. В результате данного процесса следует:

- установление крепких личных связей и взаимоотношений;
- создание советов и совещания;
- написание правил, инструкций и других нормативных актов, регулирующих отношения между сотрудниками магазина.

Тогда можно выделить основные аспекты в разработке плана повышения конкурентоспособности:

- Распределение полномочий в зависимости от организационной структуры и координации функций работников;
- Правильное установление соотношения «рабочее место – полномочия – ответственность – власть»;
- Необходимо устранить противоречия между функциями и видами трудовой деятельности;
- Крайне важно введение четкого разграничения прав и обязанностей в зависимости от должности работника. Причем необходимо понимать, что полномочия распространяются на должность, а не на индивида, и подкрепляются ответственностью;
- Необходимо создать благоприятные условия для работы и корпоративные требования;
- Проводить с коллективом занятия, семинары по изучению ассортимента, психологических аспектов;
- Стимулирование труда, что играет большую роль;
- Установление организационной культуры.

К тому же, культура играет огромную роль в деятельности магазина, так как может, как способствовать его развитию, так и тормозить происходящие процессы. Поэтому основная задача директора магазина заключается в поддержании и развитии организационной структуры.

Таким образом, разработка системы мероприятий по повышению конкурентоспособности, а также рекомендации по составлению плана выполнения проектных мероприятий стимулируют к эффективному осуществлению деятельности ООО «Карнавал» магазин «Дочки-Сыночки». Реализация данных мероприятий на практике способствует повышению конкурентоспособности магазина за счет повышения конкурентных преимуществ, что приводит к тому, что данный магазин зарекомендует себя на рынке, а это крайне важно для бизнеса.

В заключении третьей главы курсовой работы отметим, что составление плана мероприятий, а также их реализация на практике будут способствовать эффективному функционированию магазина на рынке продажи детских товаров среди конкурентов. Вышеперечисленные пути повышения смогут не только укрепить действующее положение магазина среди своих конкурентов, но и зафиксировать его на повышенном уровне, а также заложить основу высокой

адаптационной способности деятельности организации в целом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, в заключении работы нельзя не отметить, что цель, поставленная во введении работы достигнута, задачи решены. В общем понятие конкуренция определена как соперничество между отдельными лицами и хозяйственными единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Предприятия в процессе конкуренции реализуют борьбу за ограниченные экономические ресурсы. Наличие конкуренции способствует установлению равновесной цены, уравниванию спроса и предложения, то есть достижению компромисса между продавцами и покупателями. Каждое предприятие на рынке стремится заполучить более выгодную позицию по сравнению со своими главными соперниками. Для этого он производит анализ их основных показателей, а также оценку конкурентоспособности посредством применения разнообразных методологий.

Практическая часть работы дала следующие результаты. Для анализа было предложено коммерческое предприятия по продаже детских товаров (одежда, игрушки, принадлежности), а также товаров для дома и отдыха – ООО «Карнавал» магазин «Дочки-Сыночки». Сегодня по всей России открыто более 200 магазинов сети, которые динамично развиваются.

Конкурентными преимуществами данного магазина выступают наличие собственных торговых марок, невысокий уровень цен, бонусная программа, а также развивающаяся оптовая торговля. Магазин имеет линейно-организационный вид управления. Анализ финансовых результатов магазина позволил определить, что выручка предприятия незначительно растет в динамике: в 2018 г. она выросла на 0,49%. А прибыль предприятия в 2018 г. снизилась на 16,8%, или на 4 282 132 руб. по отношению к 2017 г., преимущественно за счет увеличения расходной части.

Для выявления и оценки конкурентоспособности супермаркета был произведен SWOT-анализ. Посредством построения матрицы определили, что наиболее реализуемыми возможностями для предприятия является развитие интернет магазина, усовершенствование функции отслеживания заказанного online товара, а наибольшей угрозой выступает образование новых конкурентов на рынке детских товаров. Для удержания своей конкурентоспособности магазину «Дочки-Сыночки» необходимо реализовывать и укреплять свои сильные стороны, применять

возможности развития и установления преимуществ среди конкурентов.

Для более точной оценки конкурентоспособности был произведен анализ главных конкурентов магазина «Дочки-Сыночки», которыми выступают магазины «Детский мир», «Кенгуру», «Бегемот». Наибольшее отклонение от своих конкурентов имеет магазин Кенгуру – в привлечении к себе потребителей, преимущественно за счет очень высокого уровня цен и узкого ассортимента товара, а также за счет отсутствия интернет-магазина и среднего уровня автоматизации процессов. Также, отличающимся магазином является сеть «Бегемот», за счет такого фактора, как узкий ассортимент, представленный только детскими игрушками. Тогда главным конкурентом для анализируемого предприятия выступил «Детский мир», так как имеет схожий ассортимент товара и ценовую категорию. супермаркет «Дочки-Сыночки» не уступает своим основным конкурентам ни в одной позиции, а наоборот, даже преобладает за счет низкой категории цен на свою продукцию и большим ассортиментом товаров и игрушек для детей.

Для укрепления данной позиции предприятию были предложены определенные мероприятия, включающие в себя внедрение системы видеонаблюдения с записывающим аудио-форматом, использование стандартной бухгалтерской программы 1С: Торговля и склад, внедрение новых товаров для реализации (школьных принадлежностей), осуществление маркетинговых мероприятий (реклама в сети Интернет, предоставление скидок). Реализация данных мероприятий на практике будет способствовать повышению конкурентоспособности магазина за счет повышения конкурентных преимуществ, что приведет к повышению эффективности деятельности магазина в целом.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018.– 259с.
2. Авдеенко, В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. - М.: Экономика, **2015**. - 240 с.
3. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.
4. Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Т. Алтухова //– М.: Ника-Центр, –2017.–№ 9.– С.35–38.
5. Афанасьев, М. В. Структурное реформирование экономического объекта (методы, модели и алгоритмы) / М.В. Афанасьев. - Москва: **Высшая школа**,

2014. - 218 с.
6. Басовский, Л.Е. Экономическая теория: учебник/ Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М. - 2016. - 224 с.
  7. Бевентер, Э Основные знания по рыночной экономике в восьми лекциях / Э. Бевентер. Пер. с нем. - М., 2016. - 224 с.
  8. Белов, В. А. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. / В. А. Белов. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 176 с.
  9. Болдырева, Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании / Т.В. Болдырева // Наука и общество.-2017.-№ 2 (28).- С. 4-10.
  10. Веблен, Т. Теория делового предприятия / Т. Веблен. - М.: Дело, **2016**. - **979** с.
  11. Войтов, А.Г. Экономическая теория: Учебник для бакалавров / А.Г. Войтов. - М.: Дашков и К, 2015. - 392 с.
  12. Гомола, А.И., Кириллов В.Е. Экономика / А.И., Гомола, В.Е. Кириллов, П.А. Жаннин - М.: Академия. - 2017. - 336с.
  13. Долгов, Д.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. / Д.И. Долгов. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 298 с.
  14. Емельянов, В.А. Рыночная активность предприятия / В.А. Емельянов. - М.: Наука, **2017**. - **836** с.
  15. Журавлева, Г.П. Экономическая теория. Макроэкономика -1, 2. Метаэкономика. Экономика трансформаций: Учебник / Г.П. Журавлева. - М.: Дашков и К, 2016. - 920 с.
  16. Журавлева, Г.П. Экономическая теория. Макроэкономика -1, 2. Метаэкономика. Экономика трансформаций: Учебник / Г.П. Журавлева. - М.: Дашков и К, 2016. - 920 с.
  17. Калашников, В. Д. Экономический анализ баланса предприятия в новых условиях / В.Д. Калашников. - М.: Легкая индустрия, **2015**. - 352 с.
  18. Канке, А. А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие / А. Канке, И. Кошева. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 288 с.
  19. Клочков, В.В. Экономика: учебное пособие для вузов / В.В. Клочков. - М.: ИНФРА-М. - 2018. - 684 с.
  20. Коваленко, А.С. Комплексный экономический анализ. Учебное пособие / А.С. Коваленко. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 299 с.
  21. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 407 с.
  22. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 343 с.

23. Романова, А.Т. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Т. Романова. - М.: Проспект, 2016. - 176 с.
24. Столбов, С.В. SWOT-анализ как инструмент оценки конкурентоспособности организации // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. X междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3(10). URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/3\(10\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/3(10).pdf) (дата обращения: 28.12.2019 г.).
25. Фролов, М.А. Определение конкурентных преимуществ компании / М.А. Фролов // Вопросы науки и образования. - 2017. - № 6 (7). - С. - 70 -73.
26. Чернова, И.В. Управление конкурентоспособностью предприятия/ И.В. Чернова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2018. - № 15.-С.-146 -149.
27. Ширяев, В. И. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. - М.: Либроком, **2016**. - 272 с.
28. Шмален, Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Г. Шмален. - М.: Финансы и статистика, **2018**. - 512 с.
29. Ягафарова, Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории / Е. Ф. Ягафарова // Журнал экономической теории. - 2018. - №4. - С. 181-185.
30. Официальный сайт магазина «Дочки-Сыночки» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dochkisinochki.ru/> (Дата обращения 27.12.2019 г.).
31. Официальный сайт магазина «Бегемот» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://begemott.ru/about\\_shop/](http://begemott.ru/about_shop/) (Дата обращения 27.12.2019 г.).
32. Официальный сайт салона «Кенгуру» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.keng.ru/> (Дата обращения 28.12.2019 г.).
33. Официальный сайт магазина «Детский мир» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://corp.detmir.ru/about/> (Дата обращения 27.12.2019 г.).