

Содержание:

Введение

Правильно разработанная конкурентная стратегия в рыночной системе хозяйствования является одним из шагов к выживанию и стабильного положения торговой организации. Поэтому проблема повышения конкурентоспособности торговой организации имеет важнейшее значение в обеспечении эффективного функционирования и развития российской экономики.

Исследование в данной области чрезвычайно актуально. Во-первых, обеспечить конкурентоспособность организации торговли- это значит обеспечить его выживание и развитие. Во-вторых, в современных условиях конкурентоспособность может быть обеспечена только на основе эффективной системы стратегического управления. В- третьих, происходят постоянные изменения ситуации, возникают новые возможности и новые угрозы и это требует новых решений.

Теоретико-методологической основой исследования являются труды известных ученых. Конкурентные стратегии были рассмотрены в трудах таких известных ученых как: Азов Г. Л., Ансофф И., Горев А. П., Криворотов В. В., Портер М., Саритх М., Фатхутдинов Р. А., Юданов А. Ю. и другие.

Предметом исследования является конкурентоспособность ООО «СтройСам»

Объектом исследования является ООО «СтройСам».

Целью куровой работы является повышение конкурентоспособности организации.

Для реализации поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- 1) Раскрыть сущность понятия конкурентоспособности организации;
- 2) Изучить условия обеспечения конкурентоспособности организации;
- 3) Провести анализ деятельности организации ООО «СтройСам»;
- 4) Провести анализ конкурентоспособности ООО «СтройСам»;
- 5) Разработать стратегию повышения конкурентоспособности ООО «СтройСам».

При написании курсовой работы использовались системный и ситуационный подходы, метод экспертных оценок, матрица стратегического позиционирования, SWOT-анализ.

Структура работы: курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы, приложений.

Глава 1. Теоретический анализ конкурентоспособности

1.1 Развитие и эволюция понятия «конкурентоспособность»: характеристика, критерии

Понятие конкуренции является сложным и многогранным атрибутом рыночной системы. Ведущая роль конкуренции в условиях рыночной экономики была доказана еще в XVII в. А. Смитом. Он говорил, что конкуренция, уравнивая нормы прибыли, приводит к оптимальному размеру труда и капитала, регулирующие соответствие между собственными и общественными интересами. Под конкуренцией А. Смит понимал "невидимую руку" рынка, координирующую деятельность всех его участников. Другими словами, конкуренция – это тип рыночного поведения по самым выгодным условиям купли-продажи товаров и услуг при меньших затратах[1].

К наиболее определяющим и современным теориям конкурентного развития следует отнести исследование М. Портера, который в 80-е гг. XX в. обосновав собственное видение теоретических основ конкурентных преимуществ и сделав анализ причин конкурентоспособности отдельных организаций и национальной экономики страны в целом установил зависимость конкурентного преимущества организации на внутреннем и мировом рынках от факторов, сформировались внутри страны: наличия трудового потенциала, благоприятных ресурсных условий и внутренней политики государства, а также выбранной стратегии развития и практики управления организациями[2].

Другой известный экономист Ф. Найт рассматривал конкуренцию с точки зрения противостояния и борьбы большого количества хозяйствующих субъектов на рынке. По его мнению, конкуренция предоставляет каждому хозяйствующему предприятию возможность самостоятельно выбирать субъектов рыночного взаимодействия (контрагентов, конкурентов и потребителей) с точки зрения максимальной эффективности использования ресурсов и получение наилучших результатов[3].

Й. Шумпетер считает, что конкуренция – это соперничество старого над новым: новые товары, новые технологии, новые источники обеспечения потребления, новые типы организации производства. То есть, конкуренция, с одной стороны, приносит преимущества стоимости издержек производства и качества, а с другой – уменьшает прибыль субъектов хозяйствования влияя на их рыночную устойчивость. Тем не менее, могут обеспечить высокий уровень конкурентоспособности в долгосрочной перспективе[4].

В отличие от И. Шумпетера, Ф. Хайек рассматривал конкуренцию по-другому, называя ее «процедурой открытия», уделяя особое внимание информационному обеспечению всего процесса.

На основе исследования работ других экономистов были выделены следующие подходы к определению экономической категории «конкуренция», которые представлены в таблице 1.

Таблица 1- Определение учеными понятие " конкурентоспособность организации»

	Возможность организаций получать прибыль выше
А . Уинт	среднего уровня на рынке, где действуют как отечественные, так и иностранные конкуренты.
Т. Мэн,	Конкуренция-это элемент рыночного механизма, дающий
А. Монкретьен,	возможность уравновесить спрос и предложение товаров и услуг
Э. Миссельден	на рынке. В результате взаимодействия (соперничества) покупателей и продавцов устанавливается цена на товары и услуги, есть конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования.

Ф. Эджворт, Дж. Робинсон, Е. Чемберлен, А. Юданов	Конкуренция – это критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. В этом случае под конкуренцией понимают не соперничество, а степень зависимости общих рыночных условий от поведения отдельных участников рынка. Конкуренция относится к определяющей модели строения рынка, которую используют для предвидения поведения покупателей и продавцов на рынке.
Р.А. Фархутдинов	производство конкурентоспособного объекта и стойка финансовая деятельность фирмы.
М. Портер	Производительность использования предприятием отдельных материальных и нематериальных ресурсов.
Лозовский, А. Г. Поршнева, Б. А. Райзберг	Способность организации конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров за обеспечение более высокого качества, доступных цен, создание удобных условий для покупателей, потребителей.
Г. Л. Азов, А. Ю. Юданов, П. С. Завьялов, Б. А. Райзберг,	Под рыночной конкуренцией считают борьбу организаций за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведется организациями на доступных им сегментах рынка.

Как видно из табл.1., понятие «конкурентоспособность организации» ведущие ученые определяют, в первую очередь, как способность к эффективного использования имеющихся ресурсов, способность конкурировать на рынке. В определении, сторонниками которого являются П. С. Завьялов, Л. Ш. Лозовский, А.

Г. Поршневу, Б. А. Райзбергу, усматривается сужение понятия «конкурентоспособность организации» путем отождествления его с понятием «конкурентоспособность продукции». Качество, цена, условия приобретения есть критериями конкурентоспособности продукции. Такое отождествление может привести к не верным результатам оценки уровня конкурентоспособности организации.

Анализ научных литературных источников позволяет сформулировать определение понятие «конкурентоспособность организации» как способность организации к реализации имеющихся и потенциальных производственных, финансовых и управленческих возможностей ведения конкурентной борьбы за целевые рынки путем стабильно эффективного использования материальных и нематериальных ресурсов в направлении удовлетворение потребностей потребителя.

Конкуренция нераздельно связана с конкурентными преимуществами, которые в свою очередь формируют конкурентоспособность. Конкурентным предприятием является такое предприятие, которое способно приспособливаться к неустановившимся условиям, эффективно функционировать в условиях рисков и неопределенности, изготавливать конкурентоспособную продукцию. Сегодня нет единого подхода среди авторов по определению конкурентности. Различные подходы и к определению конкурентные преимущества приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные подходы к сущности конкурентных преимуществ

Автор	Определения
М. Портер	Конкурентные преимущества являются главной целью и результатом деятельности организации и проявляются или в более низких, чем у конкурента затратах, или в способности измерять и контролировать добавленную стоимость, превышающую дополнительные расходы от дифференциации
Ж. - Ж. Ламбен	Конкурентное преимущество-это характеристики и свойства товара, что создают для организации определенный приоритет над конкурентами

Р. Фатхутдинов Конкурентные преимущества являются эксклюзивной ценностью, которой обладает система и которая дает ей преимущество над конкурентами

Л. Балабанова Конкурентные преимущества — сильные стороны организации, если они обеспечивают преимущество над конкурентами и являются очень важными для целевого рынка

Н. З. Сафиуллин, Л. Н. Сафиуллин Конкурентные преимущества - это экономические отношения субъекта хозяйствования, проявляющихся в преимуществе над конкурентами на конкурентном рынке в условиях действия

Подытоживая определение конкурентных преимуществ, следует выделить, что их сущность преимущественно раскрывается через такие характеристики как: способность организации эффективно распределять ресурсы, достигая более устойчивого и длительного положения на рынке, чем конкуренты; совокупность характеристик, ресурсов, ценностей, которыми владеет предприятие и которые обеспечивают ему преимущество над конкурентами.

На основании вышеизложенного, а также в результате изучения и анализа трудов отечественных и зарубежных авторов предлагается следующее определение конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество организации – это элемент системы конкурентных отношений, определяющей возможность организации опередить конкурентов и достичь конкурентоспособности.

Существует значительное количество подходов к определению понятия «конкурентоспособность», но в ходе исследования выявлено, что большинство ученых трактуют категорию через такие общие признаки, как:

- наличие конкурентных преимуществ на рынке;
- возможность адаптироваться к изменениям внешней среды;
- возможность обеспечения расширенного воспроизводства хозяйственной деятельности;
- наличие эффективной стратегии развития;

- конкурентное положение производителя на рынке;
- способность эффективно хозяйничать и продуктивно использовать ресурсы;
- способность производить продукцию с минимальными затратами;
- качественно удовлетворять потребности потребителей.

Проанализировав подходы ученых-экономистов к трактовке базовых составляющих конкурентоспособности, имеем возможность заметить что, эта категория сочетает в себе набор и взаимодействие следующих признаков:

- эффективное хозяйствование и противостояние конкуренции со стороны других субъектов хозяйствования;
- наличие эффективной стратегии конкурентного развития;
- содержание и реализация конкурентных преимуществ;
- производство конкурентоспособной продукции;
- обеспечение расширенного воспроизводства деятельности и возможность адаптации к конъюнктурным изменениям[5].

Таблица 3- Трактовка категории "конкурентоспособность" по определяющим признаками

Автор	Наличие конкурентных преимуществ на рынке	Адаптация к изменениям в окружающей среде	Обеспечение расширенного производства	Эффективная стратегия развития	Конкурентная позиция на рынке	Эффективность деятельности и использование ресурсов
М. Портер. В. Павлова			+			+

А. Борисов,
Ю.
Пономарев

+

Ю. Иванов +

+

И. Гуторова

+

+

Т.
Феоктистова,
Ю. Иванова +

+

А. Градов

Г. Азов,

Г. Киперман,

+

+

Р.
Фатхутдинов

Проведенные в работе исследования и обобщения наиболее определяющих теорий и концепций предоставили возможность уточнить сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность организации».

Итак, обобщая можно сделать вывод, что конкуренция – это совокупность объективных отношений, прежде всего экономических, между хозяйствующими субъектами в условиях рынка, носящими динамический характер постоянного соперничества товаропроизводителей за приверженность потребителей на основе определенных преимуществ своей продукции (услуг). Под конкурентоспособностью продукции (работ, услуг) понимают возможность продукции (работ, услуг) быть выделенными покупателями из других аналогичных групп, которые предлагаются организациями конкурентами, благодаря более высоким потребительским свойствам и экономическим параметрам, более низким ценам на их приобретение и более низким расходам на их потребление.

1.2. Условия обеспечения конкурентоспособности продукции с учетом ориентации на устойчивое развитие

На основе проведенного анализа научных публикаций установлено, что авторы выделяют четыре типа субъектов, дающих оценку конкурентоспособности различных объектов: потребители, производители, инвесторы, государство.

Оценивая конкурентоспособность продукции потребитель учитывает свои потребности и степень их удовлетворения этим товаром. Рациональный потребитель, имея определенные ограниченные возможности (финансовые, временные и т. п.), старается максимизировать полезность от потребления продукции.

Для производителя главным критерием оценки товара является сумма прибыли, которую он получит от реализации его(товара) реализации. При оценке конкурентоспособности организации производитель рассматривает его как своего конкурента, и наибольшее значение имеет соотношение цены и качества продукции, соответствие различным нормам и стандартам. Отрасль производителем оценивается с точки зрения конкурентных условий функционирования в отрасли и своей позиции на рынке.

Государство оценивает конкурентоспособность товара не только с экономической точки зрения, она учитывает и социальную значимость товара для страны. Если отечественный товар является социально значимым, но он стоит значительно дороже импортного, государство может повлиять на эту ситуацию, предоставив или субсидии и дотации отечественному производителю, или применив квоты и таможенные барьеры к зарубежным поставщикам[6].

Для определения конкурентоспособности продукции необходимо знать[7]:

- конкретные требования будущих потребителей к товару, который предлагают на рынке;
- ожидаемый уровень спроса на продукцию и его возможные изменения;
- оценка потенциального уровня рыночной цены товара;

- конкурентная среда на рынке соответствующих товаров;
- основные характеристики товара главных конкурентов;
- наиболее перспективные рынки для соответствующего товара и этапы закрепление на них;
- срок окупаемости совокупных расходов проекта, связанных с проектированием, продуцированием и продвижением на рынок нового товара.

С целью точной оценки и комплексного исследования конкурентоспособности продукции следует различать параметры конкурентоспособности товара и его показатели конкурентоспособности.

Параметры конкурентоспособности – это, в основном, количественные характеристики свойств товара, которые при оценке конкурентоспособности последнего принимают во внимание его отраслевые особенности.

Условием высокой конкурентоспособности продукции является наличие комплекса определенных параметров товара, выступающих его количественными характеристиками, и учитывают особенности определения конкурентоспособности оцениваемого товара. К подбору таких параметров нужно подходить очень внимательно, поскольку существует много аспектов, которые влияют на их выбор. Оценивая параметры конкурентоспособности продукции, необходимо учитывать группу, которую они представляют, рыночную среду и взаимодействие продавца и покупателя, поскольку значение одного и того же параметра может удовлетворять потребителя и не устраивать товаропроизводителя, и наоборот[8].

Рисунок 1-Параметры конкурентоспособности продукции

Технические и нормативные параметры в своей совокупности характеризуют качество товара, ее экологичность и безопасность.

Технические параметры определяют технические и физические характеристики при потреблении или эксплуатации. Среди технических параметров выделяют эргономичные, эстетичные, и параметры назначения. Эргономичные свойства товара характеризуют степень удобства его потребления или использование человеком в различных аспектах (физических, психологических, антропометрических). Эстетические параметры характеризуют оригинальность дизайна продукции (форма, композиция, внешний вид). Параметры назначения отражают направление использования товара и описывают функции, которые он

выполняет. Они отражают полезный эффект от потребления или эксплуатации продукции в конкретных условиях.

Среди параметров назначения выделяют классификационные, конструктивные и параметры технической эффективности. В классификационных параметрах описывается выбор сферы применения продукции. Данная группа параметров позволяет технические экономические нормативные отнести оцениваемый товар к группе аналогичной продукции. Эти параметры выступают базой для следующих этапов анализа, но в расчетах не учитываются. К конструктивным параметрам относят размер, массу, структуру, конструкцию товара, его параметры и тому подобное. Эти параметры проявляются в конструкторских и проектных решениях. Параметры технической эффективности определяют, насколько современными являются технические характеристики продукции и отвечают свойства товара современным требованиям и научно-техническому прогресса.

Экономические параметры учитывают экономические издержки связанные с производством, потреблением, уничтожением продукции. В одноразовые расходы включаются цена продукции, расходы на транспортировку, настройку и пробный запуск. Текущие расходы – это цена потребления продукции, которая включает в себя расходы на обслуживание, источники энергии, вспомогательные материалы, ремонт, запчасти и т. д.

К нормативным параметрам относятся параметры безопасности, патентной чистоты и экологичности. В параметрах безопасности и экологичности находят свое отражение требования к продукции в соответствии с действующими национальными и международных стандартов, законов и нормативных актов, технических регламентов, результатами сертификации продукции. Нарушение хотя бы одного из требований может привести к негативным последствиям, и товар с такими нарушениями представлять на рынке нельзя. Оценка патентной чистоты означает степень внедрения в продукции технических решений, не попадающих под действие введенных в стране патентов, где запланирован сбыт. В случае наличия в продукции составных частей или решений, не имеющих патентной чистоты, дальнейший анализ конкурентоспособности можно будет провести только после разработки и оценка мероприятий, направленных на обеспечение такой патентной чистоты[9].

Показатели конкурентоспособности – это совокупность критериев для количественной оценки уровня конкурентоспособности продукции, основой которых является параметры конкурентоспособности[10].

Эти показатели важны при комплексной оценке характеристик продукции, и определение ее уровня конкурентоспособности. При правильной оценке снижаются риски, связанные с деятельностью организации на новом рынке, но между тем несоответствие реальным характеристикам продукта может вызвать снижение эффективности деятельности организации. Поэтому стоит уделить больше внимания тому, чтобы показатель конкурентоспособности продукции учитывал как можно больше факторов и объективно определял их влияние на конкурентоспособность товара.

Основную информацию о конкурентоспособности товара составляют три основные группы показателей (рис. 4).

Рисунок 2- Показатели конкурентоспособности продукции

После того, как были выбраны показатели для сравнения, можно проводить оценку конкурентоспособности продукции. Одним из важных этапов деятельности организации в процессе создания и производства товара, который должен удовлетворять потребности потребителей, оценка конкурентоспособности. Оценка

Конкурентоспособность продукции – это сравнение возможностей продукции удовлетворять потребности определенного рынка в определенный период, относительно аналогичных возможностей товаров конкурентов на этом же рынке в это же время.

Оценка конкурентоспособности продукции может осуществляться различными методами. Выбор конкретного метода оценки конкурентоспособности зависит от ряда факторов (специфика продукта, срочность определения уровня конкурентоспособности, объемы доступной достоверной информации).

С целью повышения конкурентоспособности организации необходимо правильно и эффективно ею (конкурентоспособностью) управлять. Существует много различных подходов к управлению конкурентоспособностью, одним из таких является системно-процессный подход.

Эффективное управление конкурентоспособностью организации возможно за условия формирования целостной, многофункциональной и многокомпонентной системы, состоящей из комплекса блоков, взаимосвязанных между собой. Эта система будет иметь восемь программно-целевых комплексных блоков, в которых прописаны необходимые мероприятия организационного, экономического и технико-технологического характера. При этом все блоки взаимосвязаны и

взаимосвязаны между собой. Именно целостность данной системы является необходимым условием эффективной реализации управленческих решений в определенной сфере деятельности. Вся совокупность блоков системы создана с целью решения проблемы повышения конкурентоспособности организации, что в свою очередь обеспечит устойчивый развитие организации, а также усиление его позиции и на внутреннем, и на мировом рынках. В свою очередь и внутренние, и внешние факторы оказывают ощутимый влияние на каждый из элементов системы управления конкурентоспособностью, которые представлены ниже в виде отдельных блоков.

Первый блок – выбор конкурентной стратегии организации, то есть определение таких стратегий конкурентного поведения организации, которые обеспечили ему финансовую устойчивость и получения конкурентных преимуществ.

Второй блок – достижение синергетического эффекта в системе управления конкурентоспособностью организации благодаря применению системного подхода к трансформации его организационной структуры организации, в результате чего будет повышена эффективность его функций менеджмента и маркетинга.

Третий блок – реформирование системы управления персоналом, прежде всего в части его мотивации, в частности: реорганизация системы обучения и переподготовки кадров, совершенствование механизма мотивации, создание условий для творческого труда, поощрения работников к участию в принятии управленческих решений, а также повышение объективности оценки результатов труда.

Четвертый блок – комплексный подход к повышению качества и конкурентоспособности продукции через введение на производстве новой системы контроля качества, стандартизации продукции в соответствии с европейскими и мировыми требованиями, ведение активной инновационной и инвестиционной деятельности, обновления и модернизации оборудования организации, внедрение новой, конкурентоспособной техники, внедрение эффективной политики внешнеэкономической деятельности, установление взаимовыгодных партнерских отношений с зарубежными организациями.

Пятый блок-предусматривает усовершенствование методов планирования и анализа себестоимости продукции через внедрение эффективной системы управления расходами. Развитие указанной системы в свою очередь требует воплощения системного подхода к диверсификации и планированию производства,

то есть разработку операционных, среднесрочных и долгосрочных планов деятельности организации в ее различных аспектах с учетом тенденций изменений конъюнктуры рынка.

Шестой блок – реорганизация системы учета и анализа деятельности организации с использованием прогрессивных методов, применяемых в мировой практике, овладение и внедрение управленческого учета в систему управления, контроля за ведением учета расходов, использования автоматизированных систем для улучшения качества и скорости подготовки учетной информации, планирование затрат на запланированное производство.

Седьмой блок – совершенствование финансового менеджмента организации, включает в себя разработку и реализацию финансовой политики с целью повышения его конкурентоспособности. Расширение возможностей управления предприятием с использованием инноваций в информационном обеспечении. Это позволит более эффективно планировать финансы, контролировать движение средств внутри организации и принимать обоснованные управленческие решения относительно потоков финансовых ресурсов.

Восьмой блок – информационное обеспечение системы управления внутри организации, предусматривающего разработку и внедрение сквозной интегрированной системы управления предприятием для решения задач в различных аспектах его деятельности; разработка компьютерной системы управления качеством продукции, а также единой интегрированной системы планирования, нормирования и учета затрат; внедрение новейших информационных технологий и средств связи, технического обеспечения информационной системы управления предприятием.

Итак, решение актуальных проблем усиления конкурентоспособности организации, функционирующего на глобальном рынке, предлагается сложная организационно-экономическая система его управления. Описана система состоит из восьми взаимосвязанных блоков, которые содержат в себе комплексы действий и мероприятий по повышению конкурентоспособности организации в всех аспектах его деятельности. Такая структуризация дает возможность осуществлять комплексный и целенаправленный поиск методов систематизации всех элементов управления предприятием, с целью эффективного воздействия на факторы, формирующие потенциал организации и определяющие его конкурентные возможности.

Глава 2. Анализ конкурентоспособности торгового розничного организации

2.1. Краткая характеристика организации

Данная фирма представляет собой магазин строительных материалов, предлагающий на выбор продукцию отечественных и зарубежных поставщиков.

Основные виды деятельности:

- розничная торговля строительными материалами;
- розничная торговля расходными материалами для ремонта квартир, домов.

Стратегия динамического роста заключается в достижении успеха магазина при эффективной деятельности всего персонала.

В дальнейшем по мере развития магазина предполагается расширение помещения, увеличение объема товаров.

Имидж магазина, пройдя все этапы организации и проведя все необходимые расходы, будет создаваться после результатов обслуживания первых клиентов, которые могут привлечь в магазин своих знакомых, порекомендовать им воспользоваться данной продукцией.

Магазин «СтройСам» имеет линейно-функциональную структуру управления (рисунок 1).

директор

Консультант-продавец

Консультант-продавец

Рисунок 1 - Структура магазина

При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков -

структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку руководства. Структура фирмы основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. На предприятии имеют место элементы рациональной бюрократии, имеющие следующие характеристики: четкое разделение труда, иерархичность уровней управления, наличие стройной системы правил и стандартов, дух формальной обезличенности, найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями, защищенность служащих от произвольных увольнений.

Директор занимается общим управлением деятельности предприятия; координирует работу персонала, при желании может присутствовать на примерках и окончании сдачи изделия. Также директор может проверять процесс изготовления изделия. Директор магазина имеет высшее экономическое образование. Директор предприятия так же ведет бухгалтерский учет всего магазина: начисление и уплата налогов, расчет и выдача заработной платы, оформление сводной бухгалтерской отчетности.

Уборку помещений осуществляют две уборщицы, относящиеся к персоналу предприятия – арендодателя, которые по графику дежурств каждое утро перед открытием магазина приводят помещения в надлежащий вид.

Оплату труда осуществляют на основании разработанного оклада + 15% от з/платы премиальных. Для стимулирования работников применяются следующие методы:

- при выполнении заказа раньше срока начисляется премия в размере 5 % от заработной платы;

В качестве правового «СтройСам»а предприятия выбрано общество с ограниченной ответственностью. Эта форма собственности проста в осуществлении и удобна.

Сотрудники магазина не имеют пока достаточного опыта совместной работы, так как предприятие образовано впервые.

Магазин «СтройСам» работает с 9 до 19 часов. Перерыв на обед с 14 до 15 часов. Выходной-понедельник.

Магазин работает 6 дней в неделю. Такой график режима работы очень удобен. Удобен он тем, что распределено таким образом: если один работник приходит к 8.30, т.е. за 30 минут до рабочего времени, он успевает подготовить рабочее место для успешной работы, а уходит он за 30 минут до конца рабочего времени. Тогда другой работник приходит на 30 минут позже начала рабочего времени, а уходит на 30 минут позже конца рабочего времени, что позволяет ему убрать рабочее место (время приведено примерно). Наиболее благоприятным условием для привлечения покупателей был бы график работы предприятия без выходных.

По данным таблицы 1 можно говорить о росте основных технико-экономических показателей ООО «СтройСам». Выручка от реализации имеет тенденцию к росту и увеличилась с 29 815 тыс.руб. в 2016 году до 41 046 тыс.руб. в 2018 году, что наглядно представлено на (Рис.2).

Рисунок 2-Динамика выручки от реализации ООО «СтройСам» за 2016-2018

Рисунок 3 свидетельствует о наметившейся в 2017-2018 годах тенденции роста выручки от реализации.

Рисунок 3- Динамика прибыли ООО «СтройСам» за 2016-2018 г.

Валовая прибыль также имеет тенденцию к росту и увеличилась в анализируемом периоде с 3337 тыс.руб. в 2016 году до 8035 тыс.руб. в 2018 году. При этом темп роста валовой прибыли превышает темпы роста объемов реализации, что говорит об эффективности закупочной политики и управления издержками на предприятии ООО ДЦ «СтройСам».

Анализ структуры затрат на ООО «СтройСам» в 2016-2018 г. представлен в (Табл.3)

Таким образом, затраты на покупку продукции в анализируемом периоде увеличились с 30 737 тыс.рублей в 2016 году до 36 713 тыс.рублей в 2018 году.

Наибольший удельный вес в структуре затрат приходится на материальные затраты, которые увеличились с 16 736 тыс.рублей в 2016 году до 18 760 тыс.рублей в 2018 году, при этом удельный вес снизился с 54,45% в 2016 году до 51,10% в 2018 году.

На втором месте находятся затраты на оплату труда, которые увеличились на 2 722 тыс.рублей, а их удельный вес увеличился на 2,44%. Отчисления в фонд социальной защиты населения также имеют тенденцию к росту с 3194 тыс.рублей в 2016 году до 4119 тыс.рублей в 2018 году.

Амортизация увеличилась с 1056 тыс.рублей в 2016 году до 1453 тыс.рублей в 2018 году, при этом их удельный вес увеличился на 0,52%, что в основном обусловлено вводом в действие новых основных средства, а также их переоценкой.

Прочие затраты организации имеют тенденцию к снижению и снизились на 93 тыс.руб., а их удельный вес на 0,44%.

Наглядно структура затрат ООО «СтройСам» в 2018 году представлена на (Рис.5).

Таблица 3- Анализ структуры затрат ООО «СтройСам» в 2016-2018 г.

Наименование показателя	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение 2018 к 2016, %	
	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %
Материальные затраты	16 736	54,45	17 258	53,50	18 760	51,10	2 024	-3,35
Затраты на оплату труда	9 393	30,56	9 935	30,80	12 115	33,00	2 722	2,44
Отчисления в ФОТ	3 194	10,39	3 378	10,47	4 119	11,22	926	0,83
Амортизация	1 056	3,44	1 315	4,08	1 453	3,96	397	0,52
Прочие затраты	358	1,16	371	1,15	265	0,72	-93	-0,44
Итого:	30 737	100,00	32 258	100,00	36 713	100,00	5 976	x

Рисунок 4- Структура затрат ООО «СтройСам» в 2018 году

Таблица 4- Анализ уровня затрат на 1 руб. проданной продукции ООО «СтройСам» в 2016-2018 г.

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение		Темп роста, %	
				2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Объем продаж тыс. руб.	29 815	33 497	41 046	3 682	7 549	112,35	122,54
Себестоимость продукции, тыс. руб.	30 737	32 258	36 713	1 521	4 455	104,95	113,81
Затраты на 1 руб. проданной продукции, руб./руб.	1,03	0,96	0,89	-0,07	-0,07	93,41	92,88

Таким образом, затраты на 1 рубль продаж имеют положительную тенденцию к снижению в 2018 году, что свидетельствует об эффективной политике управления издержками на предприятии.

2.2 Анализ конкурентоспособности торговой организации

Анализ конкурентоспособности организации включает в себя:

- 1) Оценку конкурентоспособной позиции организации;
- 2) Оценку конкурентоспособной позиции ведущих конкурентов;
- 3) Анализ факторов макро и микросреды, влияющих на конъюктуру рынка в перспективе и изменение стратегических позиций участников рынка;
- 4) Конкурентоспособный анализ внутренней среды, устанавливающий конкурентные преимущества и недостатки организации.

Проведем оценку конкурентной позиции ООО «СтройСам».

Конкурентами ООО «СтройСам» в области являются организации, предлагающие аналогичную продукцию.

Общая характеристика конкурирующих организаций представлена в (Табл.5)

Ключевые игроки данного сектора в городе..

1) ООО «РосРемонт» — предлагает строительные материалы и материалы для ремонта в различных точках города. Является конкурентом ООО «СтройСам» в основных сегментах предоставляемых компанией продукции.

2) ООО «Рего-Ремонт» — Специализируется на продаже товаров для ремонтов. Дополнительно занимается продажей кровельных материалов и предлагает услуги ремонта квартирного, офисного и коттеджного.

Существует несколько магазинов, предлагающих аналогичные товары ЧУП «СтройСам», выйдя на рынок, столкнулось с внутриотраслевой конкуренцией.

Оценка основных конкурентов приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Основные конкуренты

Факторы конкурентности	Магазин «СтройСам»	Конкуренты			
		«Строительный двор»	«Мастеровой»	«Маэстро»	«Коттедж»
1. Качество товара	Высокое	Среднее или высокое качество (5)	Колеблется (3)	Ниже среднего (1)	Низкое качество, (1)
2. Место нахождения	На рынке на второй линии (4)	Центр рынка(5)	4 линия на рынке (2)	Вблизи центра рынка (3)	В начале рынка (5)

3. Уровень цены	Средний, в зависимости от поставщика (5)	Высокий и средний (4)	Средний (5)	Ниже среднего (3)	Средний, ниже среднего (4)
4. Время работы	С 9:00 до 19:00, обед с 14:00 до 15:00 (5)	Примерно с 9:00 до 18:00, обед с 13:00 до 14:00 (5)	Свободный график (5)	Свободный график (5)	Кроме понедельника с 10:00 до 16:00 (4)
5. Имидж, репутация	Новое предприятие (3)	Надежность (5)	Ненадежность (3)	Ненадежность (2)	Сомнительная репутация (2)
Общее количество баллов:	32	34	27	21	23

Основные конкуренты:

- «Строительный двор» - строительный магазин ИП Литвинчук И.И.;
- ООО «Мастеровой»
- «Маэстро» - строительный магазин ИП Иванова А.А.;
- «Коттедж» - магазин ИП Астафьева Е.М.;

Фирма может конкурировать в условиях реального рынка за счет предложения своих услуг и сниженной цены, что является оптимальной стратегией в момент вхождения нового магазина на рынок. При усилении позиций ближайших конкурентов планируется укрепить конкурентоспособность. Этого можно достичь хорошо рекламируя товар за счет профессиональности сотрудников. Оценка сильных и слабых сторон фирмы в конкурентной борьбе свидетельствует о том, что магазин «СтройСам» занимает в основном средние и выше среднего позиции, т.е. является конкурентоспособным (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка слабых сторон фирмы в конкурентной борьбе

Наименование показателя	Оценка позиций				
	Явный лидер на рынке	Выше среднего уровня	Средний уровень	Ниже среднего уровня	Аутсайдер
1. Выгодное месторасположение	*				
2. Время работы	*				
3. Услуга					
Качество	*				
Уникальность	*				
Индивидуальный контакт с клиентами	*				
Ориентация на потребителя, его запросы, пожелания	*				
4. Цена		*			
5. Маркетинг					
Степень охвата рынка					*

Репутация товаров на рынке *

Репутация фирмы *

Реклама для потребителей *

Далее проведем SWOT-анализ. Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон. Первый шаг – это оценка собственных сил. Для оценки использовались следующие параметры: организация; производство; финансы; инновации; маркетинг. Все вышеперечисленные параметры оценки организации приведены в таблице 5.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз – таблица 7.

Таблица 7 – Оценка сильных и слабых сторон

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	высокий уровень квалификации сотрудников; эффективное взаимодействие между ними	низкая заинтересованность сотрудников в развитии фирмы;
Производство	Престижные поставщики; высокое качество предлагаемого товара	высокая степень изнашиваемости
Финансы	высокая скорость оборота капитала;	высокие расходы на производство услуг; низкая финансовая устойчивость и прибыльность;
Инновации	высокая степень новизны продуктов;	большие сроки окупаемости средств, вложенных в платья

Маркетинг	Широки ассортимент; низкие цены; благоприятный имидж.	отсутствие эффективной рекламы; слабые каналы сбыта.
-----------	---	--

Для фирмы наиболее важными являются сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ.

Наиболее важными сильными сторонами магазина являются: высокий уровень квалификации сотрудников; престижные поставщики товаров; высокое качество товаров и услуг. Наиболее важными слабыми сторонами магазина являются: низкая финансовая устойчивость; высокая стоимость закупок; слабые каналы сбыта.

Таблица 8 – Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Факторы спроса	увеличение емкости рынка;	снижение темпа роста рынка;
Факторы конкуренции	банкротство конкурентов;	вхождение на рынок сильного конкурента; рост продаж стройматериалов;
Экономические факторы	-	спад в экономике; неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют; уменьшение уровня доходов;
Научно-технические факторы	упрощение вида договора на поставку товаров	

Социально-демографические	увеличение численности населения; урбанизация;	старение населения; уменьшение численности населения;
Социально-культурные факторы	-	изменение во вкусах потребителей;
Природные факторы	-	-
Международные		мировой экономический кризис.

Далее необходимо построить матрицу возможностей и угроз, для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 9).

Таблица 9 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	-	Упрощение договоров проката	Банкротство конкурентов
Средняя	-	-	Спад в экономике
Низкая	Увеличение емкости рынка	Увеличение численности населения	Урбанизация

Делая вывод по данной таблице, хотелось бы отметить, что возможности, попадающие в поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности в полях «СМ», «НУ» и «НМ», не заслуживают внимания, таким образом, наиболее значимая возможность – увеличение емкости рынка. Матрица угроз представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Спад в экономике	Снижение темпа роста рынка	Рост продаж стройматериалов	Мировой экон.кризис
Средняя	Вхождение на рынок сильного конкурента	Неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют	Изменение во вкусах потребителей	Уменьшение уровня доходов
Низкая	Уменьшение численности населения	Старение населения -		-

Рассматривая таблицу 10, можно сделать вывод, что угрозы попадающие на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР» также должны находиться в поле зрения руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами - применяется матрица SWOT (таблица 11). По таблице 11 можно

предложить 4 стратегии.

1) Наступательная стратегия – стратегия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

2) Оборонительная стратегия – стратегия, которая предполагает использование сильных сторон организации для устранения угроз.

3) Наступательная стратегия – стратегия строится таким образом, что за счет появившихся возможностей необходимо попытаться преодолеть имеющиеся у организации слабые стороны.

4) Оборонительная стратегия – стратегия, которая позволяет компании избавиться от слабых сторон и попытаться предотвратить нависшую над магазином угрозу.

Таблица 12 – Матрица SWOT

Возможности	Угрозы
А. Увеличение емкости рынка	А. Снижение темпа роста рынка
Б. Банкротство конкурентов	Б. Вхождение на рынок сильного конкурента
В. Урбанизация	В. Спад в экономике
Г. Увеличение численности населения	Г. Изменение во вкусах потребителей
Д. Упрощение договоров проката	Д. Рост продаж стройматериалов

Сильные стороны	А. - 3, 4, 5	А. - 3, 4, 5
1. Высокий уровень квалификации персонала	Б. - 2, 3, 4	Б. - 2, 3, 5
2. Престижные поставщики	В. - 1	В. - 1, 2, 3
3. Высокое качество предлагаемых услуг	Г. - 4, 5	Г. - 4, 5
4. Широкий ассортимент	Д. - 1	Д. - 4, 5
5. Положительный имидж	1. Наступательная стратегия	2. Оборонительная стратегия
Слабые стороны	А. - 3, 4	А. - 1, 4
1. Низкая финансовая устойчивость	Б. - 1, 3, 4	Б. - 3, 4
2. Слабые каналы сбыта	В. - 1	В. - 1, 5
3. Отсутствие эффективной рекламы	Г. - 1, 5	Г. - 3, 4
4. Высокие расходы на дополнительные услуги	Д. - 2	Д. - 2, 3, 4
	3. Наступательная стратегия	4. Оборонительная стратегия

Опрос клиентов организации, позволил представить портрет клиента организации по целому ряду переменных:

Возраст потребителей на рынке услуг в процентном соотношении таков:

- 1) 18- 30 - 25%;
- 2) 30 - 40 - 23%;
- 3) 40 - 50 - 20%;
- 4) 50 - 60 - 20%;
- 5) 60 и выше - 12%.

Подавляющее большинство потребителей находится в молодом и среднем возрасте, являющиеся активными работниками, улучшающих свои жилищные условия и обустраивающие свое место работы

Имеется существенная дифференциация заказчиков по полу.

Пол: мужчины - 81%, женщины - 19%.

Мужчины чаще являются заказчиками, при этом надо учитывать, что женщины зачастую бывают инициаторами ремонтных работ в квартирах. А мужчины: как, более сведущие в ремонтном деле, непосредственно занимаются организацией ремонтных работ.

Проведём PEST- анализ организации. PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Анализ выполняется по схеме «фактор – предприятие».

Результаты анализа оформляются в виде матрицы (таблица 9), подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения.

Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере коммерческой деятельности предприятия по четырем группам факторов:

- политические (законодательство и его стабильность, поддержка/противодействие государства и др.);

- экономические (спрос населения, доходы населения, деловая активность населения, уровень инфляции, курсы валют и пр.);

- социальные (численность безработных, образ жизни населения, др.);

- технологические (доступ к технологиям, лицензирование, скорость изменения и адаптации новых технологий и др.).

Таблица 13 – PEST-анализ факторов макросреды

Факторы	Возможность реализации	Уровень влияния	Взвешенная оценка
Политические			
Постоянно меняющееся текущее законодательство на рынке, изменение правительственной политики	0,1	5	0,5
Экономические			
Платежеспособный спрос (рост/снижение доходов населения)	0,07	5	0,55
Высокий уровень инфляции	0,1	4	0,4
Рост основных внешних издержек	0,06	3	0,18
Обменный курс валют	0,03	3	0,9
Социальные			
Увеличилась численность безработных	0,03	2	0,06
Изменение тенденций образа жизни	0,01	2	0,02
Нехватка квалифицированных кадров	0,06	3	0,18
Технологические			

Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	0,15	5	0,75
Отсутствие значимых тенденций в области новых технологий	0,14	3	0,42
Низкая скорость изменения и адаптации новых технологий	0,1	5	0,5
Высокое развитие интернета	0,05	3	0,15
Появление новых рекламоносителей	0,03	3	0,09

Суммарная взвешенная оценка магазина строительных материалов составляет 5, что свидетельствует о средней готовности предприятия реагировать на влияние факторов внешней среды.

Глава 3. Повышение конкурентоспособности торговой организации

Для повышения конкурентоспособности организации в стратегической перспективе необходимо разработать стратегии, обеспечивающие это повышение по определенным направлениям. Из базовых стратегий наибольшее значение для ООО «СтройСам» имеют стратегии концентрированного роста:

- 1) Стратегия усиления позиции на рынке позволяет оказывать давление на конкурентные компании. В данной стратегии важно держать уровень текущей деятельности компании, так как на сегодняшний день массовый потребитель требует ремонт именно среднего уровня.
- 2) Стратегия развития рынка ставит задачу внедряться на новые рынки, например в соседние города области. Это необходимо для роста не только заказов, но и самой компании.

Все эти стратегии по существу являются стратегией повышения конкурентоспособности. Каждая из них отвечает требованиям, этому способствующим. Во-первых, стратегия усиления позиции на рынке. Мы стараемся не давать другим компаниям производить усиление и одновременно сами сильнее позиционируемся. Таким образом, организация сможет диктовать правила на рынке ремонтных услуг, увеличивать объем своих продаж. Во-вторых, стратегия развития рынка позволяет компании выходить на новые рынки не только в городе, но и области. Это необходимо, чтобы противостоять уже на существующем рынке, где осуществляется основная деятельность. Если бы именно мы первые занимали рынок ремонтных услуг в округе, это бы давало нам огромное преимущество перед конкурентами. В-третьих, стратегия развития услуг непосредственно является стратегией повышения конкурентоспособности, так как улучшение качества в любой из сфер деятельности составляет большую конкуренцию для остальных участников рынка.

Итак, рассмотрим, возможности, которые создает внешняя среда для повышения стратегической конкурентоспособности организации:

1) Появление новых инновационных материалов и техники. В современном ремонте используются новейшие материалы, однако в целом материалы для внутренней отделки остались теми же: обои, плитка, разнообразные панели из гипса, лаки и краски. Производители стараются улучшать их качество. Сегодня привычные материалы обладают новыми, ценными в эксплуатации свойствами и необычными формами, позволяющими создавать инновационный дизайн интерьера, например такие как:

А) Мармолеум - инновационный материал для напольного покрытия - усовершенствованный линолеум. Это экологичное покрытие, произведенное из натурального сырья. Мармолеум не коробится и не выцветает, имеет хорошие теплоизоляционные свойства, не токсичен, выдерживает большие нагрузки без потери эксплуатационных качеств. По причине дешевизны этот материал скоро сможет заменить, всем привычный ламинат. Плюсы таких материалов очевидны: безопасность для здоровья проживающих в доме, экологичность, высокая износостойкость, оригинальный внешний вид. Инновационные материалы имеют высокую стоимость, и успешно оправдывают затраты.

Б) Термообои на первый взгляд ничем не отличаются от виниловых или бумажных обоев, однако под воздействием любого источника тепла они меняют цвет, на поверхности появляется рисунок. Секрет - в применении специальной краски,

которая проявляет свои свойства при нагревании.

В) Что касается технологий, то в данной сфере основным новшеством является витражная отделка потолков. Монтаж конструкции может провести практически любой человек, так как витражи устанавливают методом сборки. Такой вид обладает практичностью в эксплуатации, так как данные витражи очень легко мыть и протирать от пыли. В дополнение стоит сказать о том, что они экологически безопасны, ведь основными материалами являются стекло и металл.

2) Активное жилищное строительство без отделки, создающее рынок ремонта квартир. Если в предыдущие периоды квартиры сдавали всегда с отделкой, люди улучшали, но существенно не меняли, то сейчас происходит массовая сдача квартир, где совсем нет никакой отделки;

Обоснованность выбора стратегии должна подтверждаться определенной программой по ее реализации. В частности, для реализации стратегии: установление более конкурентоспособной цены за счет оптимизации выбора поставщиков предлагаем проводить сравнительную оценку наиболее важных для нас характеристик.

Таблица 12- Поставщики основной продукции для магазина, а также их требования по оплате

№ п/п	Наименование поставщика	Наименование сырьевых ресурсов	Требования по оплате
1	2	3	4
1.	ООО "Центр строительных материалов"	Кровельные, теплоизоляционные и фасадные материалы, кирпич, цемент, ОСП-З, сэндвич-панели, подсистема и облицовка для вентфасадов, тротуарная плитка	отсрочка 20 дней с даты отгрузки
2.	"Буратино", ИП Леонова Ю.В	Деревянные изделия, профиль для гк, труба профильная	Мгновенная оплата

3.	ООО "Еврострой"	Лакокрасочные материалы, керамический и облицовочный материал, декор	7 дней с даты поставки
4.	ООО "Новострой"	Вентиляционные элементы, блоки, кирпич, напольные покрытия, отделочные материалы	7 дней с даты отгрузки
5.	Строительный крепеж, пр-кт Шереметевский 153	Строительные крепежи	Мгновенная оплата
6.	ООО "Доступные окна"	Оконные материалы	7 дней с даты поставки
7.	ООО "Энергоснаб"	Электротехническое оборудование и материалы	7 дней с даты поставки

Проведем анализ основных поставщиков с помощью метода рейтинговых оценок. Оценку поставщиков материалов дадим по критериям и показателям, приведенным в (Табл.13).

Таблица 13- Критерии и показатели предварительной оценки поставщиков

Критерии	Показатели
----------	------------

Качество продукции	Наличие сертифицированной системы менеджмента качества изготовителя. Сопроводительные документы
Условия оплаты	Форма оплаты. Цены, с учетом транспортных расходов
Условия поставки	Сроки поставки. Норма отгрузки
Дополнительные критерии оценки	Репутация. Гибкость в отношениях

Для оценки поставщиков проводился экспертный опрос, в ходе которого выставлялись оценки по десятибалльной шкале каждому поставщику по предложенным критериям. В роли экспертов выступали служащие отдела материально-технического снабжения ООО «СтройСам», которым было предложено оценить поставщиков по следующим критериям: репутация и имидж поставщика, цена, качество продукции, соблюдение сроков поставки, финансовое положение поставщика, обновление ассортимента выпускаемой продукции.

В качестве объектов оценки были выбраны следующие поставщики гипсокартона: ООО "Домашний склад", ООО "Аксон", ООО "Стройинвест", ООО "Новострой".

Данные по оценке данных поставщиков приведены в (Табл 14).

Таблица 13 - Оценка поставщиков

Критерий оценки	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по десятибалльной шкале			
		ООО "Домашний склад"	ООО "Аксон"	ООО "Стройинвест"	ООО "Новострой"
Цена	0,25	8	7	5	7

Качество	0,19	7	6	8	8
Соблюдение сроков поставки	0,17	9	7	7	8
Финансовое положение поставщика	0,17	7	6	8	7
	0,15				
Обновление ассортимента	0,07	6	6	7	9

Далее, исходя из полученных данных в таблице 6, рассчитываем итоговую оценку по каждому поставщику:

ООО «Домашний склад»:

$$0,15 \times 8 + 0,25 \times 8 + 0,19 \times 7 + 0,17 \times 9 + 0,17 \times 7 + 0,07 \times 6 = 7,58 \text{ (баллов)}$$

ООО «Аксон»

$$0,15 \times 8 + 0,25 \times 7 + 0,19 \times 6 + 0,17 \times 7 + 0,17 \times 6 + 0,07 \times 6 = 6,66 \text{ (баллов).}$$

ООО «Стройинвест»:

$$0,15 \times 8 + 0,25 \times 5 + 0,19 \times 8 + 0,17 \times 7 + 0,17 \times 8 + 0,07 \times 7 = 7,16 \text{ (баллов).}$$

ООО «Новострой»:

$$0,15 \times 8 + 0,25 \times 7 + 0,19 \times 8 + 0,17 \times 8 + 0,17 \times 7 + 0,07 \times 9 = 7,74 \text{ (баллов).}$$

В результате проведенных расчётов наибольшую оценку получило ООО «Новострой» (7,74 балла), а наименьшую - ООО «Аксон» (6,66 балла).

В качестве наиболее значимых факторов, по которым проводилась оценка, выбраны - качество и цена.

При проведении дополнительного анализа этих двух показателей, получены следующие результаты:

- 1) ООО «Домашний склад» - 15 баллов,
- 2) ООО «Аксон» - 13 баллов,
- 3) ООО «Стройинвест» - 13 баллов,
- 4) ООО «Новострой» - 15 баллов.

По результатам проведенного анализа выявлены поставщики, в наибольшей степени удовлетворяющие требованиям по соотношению «цена/качество». Ими стали ООО «Домашний склад» и ООО «Новострой».

С целью оптимизации затрат на транспортировку сырьевых ресурсов на предприятии практикуется ряд мероприятий:

- 1) При заключении контрактов на поставку материалов, с целью увеличения загрузки автотранспорта установлен уровень загрузки не менее 60% грузоподъемности;
- 2) Сбалансированность между платежами и издержками по доставке продукции.

Таким образом, реализация разработанных нами стратегий позволит повысить конкурентоспособность организации в стратегической перспективе, обеспечить стабильность его функционирования и устойчивость развития.

Заключение

В заключение исследования стоит привести основные аспекты проведенного исследования.

Часто категорию «конкурентоспособность товара» приравнивают к категории «конкурентоспособность организации», однако предприятие может производить конкурентоспособную продукцию, но не быть конкурентоспособным.

Конкурентоспособность организации - это комплексная характеристика организации, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Одной из важнейших составляющих конкурентоспособности организации является конкурентное преимущество, которое определяет позицию организации в отрасли, а также состоит либо в способности фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты, либо в способности обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и или послепродажного обслуживания.

В процессе исследования было выявлено, что совокупность конкурентных преимуществ разделяется на внешние и внутренние. Данные преимущества были подробно описаны в тексте работы, а также большое внимание было уделено факторам конкурентоспособности организации.

На сегодняшний день существует достаточное количество методик оценки конкурентоспособности организаций. Было замечено, что при расчете конкурентоспособности организации необходимо использовать одновременно объективные и методы.

Все показатели конкурентоспособности торгового организации должны включать две основные группы: показатели потребительских предпочтений и экономические показатели.

Список источников литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. - 386 с.

Александров, Н.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления / Н.Н. Александров, В.Д. Козлов, Д.В. Крючков. – Нижний Новгород, 2014-С.78

Валеева Ю.С. Обеспечение конкурентоспособности организаций (на примере сферы розничных торговых услуг) : монография / Ю.С. Валеева, А.А. Ахметгареева ; ГАОУ ВПО "Набережночелнинский гос. торгово-технологический ин-т". - Казань : Печать-Сервис-XXI век, 2014. - 246 с.

Гридчина, А.В. Генезис теорий конкуренции и конкурентоспособности / А.В. Гридчина // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. - №4. - С. 63.

1. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика.- М.: Финпресс, 2015. -112с
2. Дзахмишева И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - №3. - С. 23-26.
3. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. - М.: Финпресс, 2016. - 192с.

Жигжитова И.В. Оценка конкурентоспособности организации: понятие и методология // Байкальские встречи - VIII: историко-культурное наследие региона как фактор социально-экономического развития : материалы Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Р.И. Пшеничникова. – Улан-Удэ, 2014. – С. 68-75

Исаев, А.А. Конкурентоспособность организации: проблемы теории / А.А. Исаев // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. - 2019. - № 4 (4). - С. 165-172.

1. Лоскутова, М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. - 2017. - № 9. - С. 101-106.
2. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. - М.: Юристъ, 2016. - 292 с.
3. Метелев, И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И. С. Метелев // Проблемы современной экономики. - 2016 - №1. – С. 116-120
4. Кротков А.М. Конкурентоспособность организации: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №6. - С. 47-49.
5. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №2. - с. 44-57.
6. Мильберг Б.Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ (взгляд из региона) // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - №6. - С. 9-13.
7. Отварухина Н.С. Стратегия развития успеха в бизнесе. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2014. - 104с.
8. Павлова Л.Н. Финансы организаций. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 846 с.
9. Петренко И.Н. Об общих подходах к формированию принципов конкурентоспособности / И.Н. Петренко, Л.А. Емельянова // Роль бизнеса в трансформации российского общества. Экономико-прикладные проблемы

системного управления: современные тенденции : материалы науч.-практ. конф. / под ред. В.И. Хабарова. - М., 2014. - С. 152-162

10. Подсобляев И.С. Рыночные особенности процесса формирования конкурентоспособности продукции промышленных организаций // Право и экономика. - 2015. - № 5. - С. 62-65.
11. Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №1. - С. 20-28
12. Райзберг Б.А. Курс экономики. - М.: Инфра-М, 2016. - 716с.
13. Романов А.Н. Маркетинг. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 560 с
14. Рузавин Г.И. Основы рыночной экономики. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 467 с.

Стеклова Т.Н. Концентрация бизнеса: угрозы и возможности развития конкуренции / Т.Н. Стеклова, М.Д. Абакумова // Экономика и социум. - 2015. - № 1/4. - С. 733-736.

1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 510 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2017. - 416 с.
3. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 247 с.
4. Цыганова А.Г. Конкуренция и антимонопольное регулирование: учебник. - М.: Логос, 2015. - 150 с.
5. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность организации. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. - 192 с.

1. Александров, Н.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления / Н.Н. Александров, В.Д. Козлов, Д.В. Крючков. - Нижний Новгород, 2014-С.78 [↑](#)

2. Гридчина, А.В. Генезис теорий конкуренции и конкурентоспособности / А.В. Гридчина // Российский экономический интернет-журнал. - 2016. - №4. - С. 63. [↑](#)

3. Исаев, А.А. Конкурентоспособность предприятия: проблемы теории / А.А. Исаев // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. - 2019. - № 4 (4). - С. 165-172. [↑](#)

4. Лоскутова, М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. - 2017. - № 9. - С. 101-106. [↑](#)
5. Метелев, И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И. С. Метелев // Проблемы современной экономики. - 2016 - №1. - С. 116-120 [↑](#)
6. Жигжитова И.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: понятие и методология // Байкальские встречи - VIII: историко-культурное наследие региона как фактор социально-экономического развития : материалы Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Р.И. Пшеничникова. - Улан-Удэ, 2014. - С. 68-75 [↑](#)
7. Подсобляев И.С. Рыночные особенности процесса формирования конкурентоспособности продукции промышленных предприятий // Право и экономика. - 2015. - № 5. - С. 62-65. [↑](#)
8. Петренко И.Н. Об общих подходах к формированию принципов конкурентоспособности / И.Н. Петренко, Л.А. Емельянова // Роль бизнеса в трансформации российского общества. Экономико-прикладные проблемы системного управления: современные тенденции : материалы науч.-практ. конф. / под ред. В.И. Хабарова. - М., 2014. - С. 152-162 [↑](#)
9. . Стеклова Т.Н. Концентрация бизнеса: угрозы и возможности развития конкуренции / Т.Н. Стеклова, М.Д. Абакумова // Экономика и социум. - 2015. - № 1/4. - С. 733-736. [↑](#)
10. Валеева Ю.С. Обеспечение конкурентоспособности организаций (на примере сферы розничных торговых услуг) : монография / Ю.С. Валеева, А.А. Ахметгареева ; ГАОУ ВПО "Набережночелнинский гос. торгово-технологический ин-т". - Казань : Печать-Сервис-XXI век, 2014. - 246 с. [↑](#)