

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что использование бенчмаркинга как эффективного направления исследования конкуренции на рынке приобретает все большую значимость для успешной деятельности предприятия и широко применяется при разработке мероприятий по повышению эффективности текущей деятельности предприятия, а также осуществления стратегии субъектов хозяйствования.

В условиях рыночной экономики непрерывно растет интерес и ощущается высокая потребность в изучении опыта успешных инноваций для развития бизнеса. К таким инновациям относится бенчмаркинг - новый современный инструмент конкурентной борьбы и метод управления бизнесом. Как только организация с помощью бенчмаркинга начинает осознавать свое отставание от образцовых предприятий, она проявляет особый интерес к поиску передового опыта, использование которого способно помочь устранить причины такого отставания. Получение и анализ подобной информации обычно происходит во время детального изучения работы конкретных организаций.

В научной литературе существует множество взглядов на данную тему, что значительно облегчает исследование данного вопроса. Освещению данной проблематики посвящены публикации Е.И. Шмелевой, Н.Б. Губера, О.В. Богатовой, Н.И. Меркушовой, О.М. Калиевой, У.Я. Андрусива, С.Б. Абдулаевой и других.

Целью курсовой работы является разработка практических рекомендаций по управлению конкурентным потенциалом организации на основе бенчмаркинга на примере организации «Золотой бычок».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- охарактеризовать понятие и значение бенчмаркинга;
- рассмотреть типы бенчмаркинга;
- раскрыть методические основы проведения бенчмаркингového исследования;
- дать общую характеристику ООО «Золотой бычок»;

- провести анализ конкурентоспособности предприятия на основе бенчмаркинга;
- разработать бенчмаркингový аван-проект по повышению конкурентоспособности рассматриваемого предприятия на локальном рынке мясной продукции.

Объектом исследования является конкурентоспособность ООО «Золотой бычок».

Предмет работы – применение бенчмаркингových технологий как способа анализа конкуренции и повышения конкурентоспособности ООО «Золотой бычок».

Информационная база курсовой работы включает труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, посвященные теме исследования, статьи, опубликованные в периодических изданиях, Интернет-ресурсы, а также данные внутренней отчетности рассматриваемого предприятия.

В процессе исследования применялись следующие методы: анализ и синтез, изучение документов, наблюдение, сравнение, экономико-статистические методы исследования, расчет коэффициентов и другие.

Курсовая работа состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы и приложения. В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты бенчмаркинга как эффективного направления исследования конкуренции на рынке: его понятие и значение, типы и методы проведения. Во втором разделе исследуемая тема анализируется на практическом примере ООО «Золотой бычок». По итогам проведенного исследования формулируются выводы, рекомендации и заключение.

1. Теоретические основы бенчмаркинга

1.1. Понятие и значение бенчмаркинга

Конкуренция внутри рынка стала глобальной, и большинства компаний начинают понимать, что необходимо детально изучить, и в последствии чего использовать, лучшие достижения других компаний во благо своих будущих успехов. Отсюда становятся очевидны причины резкого роста популярности бенчмаркинга.

Компаниям необходимо, чтобы не остаться позади своих конкурентов, независимо от размера и сферы деятельности, постоянно изучать и применять передовой

мировой опыт во всех сферах деловой активности, перенимать все виды эффективных технологий.

Существует множество определений бенчмаркинга, но в основном он означает проведение исследования в целях получения информации о конкурентах информацией и адаптацию лучшего опыта для внедрения постепенных изменений в работу.

Бенчмаркинг (англ. - benchmarking) – это процесс сравнения существующего процесса, технологии, услуги, изделия и пр. с лучшими или существующими на данный момент в отрасли, на рынке с аналогичными технологиями, процессами, продуктами, услугами [5, с. 202].

Согласно А. М. Годину: “бенчмаркинг – особая управленческая процедура внедрения в работу организации стандартов, методов и технологий работы лучших организаций-аналогов” [7, с. 105].

Ю.Н. Соловьёва придерживается практически такого же мнения: “бенчмаркинг – механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями фирм, являющийся более успешными” [14, с. 72].

Появление методологии бенчмаркинга в большинстве источников относят к 1972 году в США, но официальное признание процедура получила с 1979 году благодаря проекту компании XEROX, в котором была разработана системная процедура оценки затрат и изделий по отношению к японским компаниям. Данная методология получила название «10-ти шаговый метод XEROX» и является рабочей и в настоящее время, используясь компаниями, войдя во многие учебники по менеджменту [10, с. 774].

Использование бенчмаркинга многогранно и многонаправленно, что только в настоящее время начинает пониматься и признаваться компаниями. С середины 70-х годов он осуществлялся лишь в рамках конкурентного анализа. И хотя сегодня бенчмаркинг весьма успешно зарекомендовал себя как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с лидерами и в смежных, и в своих отраслях для гарантии долгосрочного пребывания на рынке, большинство компаний до сих пор пребывает в «ловушке» стереотипов о том, что основная функция и цель бенчмаркинга – конкурентный анализ продукта или услуги. Существует множество целей, для достижения которых компании могут проводить бенчмаркинг. Ниже представлены основные из них:

- постановка и оценка достижимых целей, основываясь на опыте других компаний;

- внедрение изменений;
- улучшение текущих бизнес-процессов;
- мониторинг, изучение деятельности конкурентов [13, с. 69].

При этом большинство авторов сходится во мнении, что основной целью бенчмаркинга как эффективного направления маркетингового анализа рынка является исследование и выработка обоснованного решения по совершенствованию позиций предприятия среди конкурентов в своем сегменте рынка.

Выделяют следующие задачи, которые стараются достичь предприятия, используя бенчмаркинг:

- улучшение конкурентных позиций;
- определение направлений по снижению затрат;
- повышение степени удовлетворенности потребителей;
- повышение эффективности работы предприятия;
- анализ слабых мест и возможностей для роста;
- разработка новых идей;
- организационные изменения [12, с. 34].

В современном мире ни для кого не секрет, что применение данного процесса, как действующей технологии управления может обеспечить компаниям стабильные позиции на рынке, конкурентные преимущества и увеличение доли рынка и прибыли. Понятие бенчмаркинга так же можно описать, проанализировав его функции (рисунок 1)

Рис. 1. Функции бенчмаркинга [3, с. 10]

Данный метод управления бизнесом достаточно популярен на международном уровне, он работает, помогая крупным компаниям совершенствовать бизнес-процессы. Успешное применение бенчмаркинга приносит весьма ощутимую и значительную выгоду, а именно:

- улучшение производительности и качества;
- пошаговые изменения в инновациях и работе;
- улучшение в процессе индикативного измерения деятельности предприятия [18].

Бенчмаркинг также может положительно влиять на аспекты, необходимые для поддержки процесса постоянного улучшения работы предприятия:

- повышение внимания к работе компании, обсуждение внутри компании ее сильных и слабых сторон;
- изучение опыта других организаций дает больше уверенности в применении новых методов и подходов, в ее развитии;
- персонал в рамках программ внутренних изменений в организации становится более вовлеченным и мотивированным;
- повышение желания обмениваться решениями общих проблем и достигать консенсуса в проведении изменений с другими компаниями;
- лучший вид «общей картину» и разворот более широких перспектив взаимодействия факторов, способствующих внедрению наилучшего опыта;
- повышения качества сотрудничества и формирование понимания взаимодействия внутри организаций и между ними [16, с. 19].

Постоянно изменяясь, перенимая опыт других компаний и на основе него, добавляя что-то от себя, создавая новые решения как по своей внутренней структуре, по своим процессам, так и по продуктам, компания сможет стать более конкурентоспособной и создать конкурентные преимущества [15, с. 121].

Связь бенчмаркинга и конкурентных преимуществ, к примеру, в рамках продуктового бенчмаркинга, выражается в следующем: изучив популярные продукты конкурентов, оценив свои с позиции сильных и слабых сторон организация сможет создать новый продукт, который будет не просто отвечать потребностям рынка, но из-за сочетания различных параметров лучших из лучших быть инновационным и совершенно отличным от остальных, обладать уникальными чертами и эксклюзивной ценностью. Это полностью соответствует сути термина конкурентного преимущества, представленного выше. Использование других типов бенчмаркинга поможет организации повысить эффективность своего функционирования, что приведет к более рациональному

использованию ресурсов, к более продуктивной работе, к снижению затрат, что не может не повлиять на качество ее продуктов и услуг, на ее прибыль и успешность. Перенимая чужой опыт, как в поговорке «мудрец учится на чужих ошибках», компания может сэкономить немало ресурсов и времени, сразу пойдя правильным путем. В таком случае у компании появятся возможности и ресурсы для проведения дальнейших исследований по совершенствованию себя и своих продуктов, что также позволит ей быть лучше успешнее, чем конкуренты [17, с. 257].

Таким образом, бенчмаркинг является весьма эффективным методом для исследования и повышения конкурентоспособности как с позиции совершенствования продуктов компании или создания новых, так и с точки зрения оптимизации ее деятельности в целом на основе опыта лидеров в отрасли или на рынке, это неисчерпаемый ресурс для постоянного развития компании и ее конкурентных преимуществ, что обладает безусловной ценностью и выгодой для любой организации.

1.2. Типы бенчмаркинга

Следующий аспект, освещенный в теоретической части, является достаточно важным и требующим особого внимания – это типы или виды бенчмаркинга. Каждая компания, ощущающая необходимость в переменах, встает перед выбором будущей методологии и типа бенчмаркинга [19].

В разных источниках выделялись разные типы бенчмаркинга описывалось разное количество типов – от всего двух до шести. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Процессный бенчмаркинг – в рамках данного типа проводится исследование и изучение бизнес-процессов для определения и идентификации наилучших способов его организации и одной или нескольких эталонных фирм. Анализ деятельности конкурентной фирмы может требоваться при условии, что цель организации – определить эффективность создания стоимости продукта, использования собственного капитала.

Финансовый бенчмаркинг – это выполнения анализа в сфере финансов и сравнение результатов для оценки эффективности использования финансовых ресурсов и конкурентоспособности предприятия [7, с. 186].

Инвестиционный бенчмаркинг – это процесс проведения сравнительного анализа инвестиционных перспектив среди различных компаний на рынке. При этом анализ идет с позиции, что данные компании представляют собой альтернативные инвестиционные возможности с точки зрения инвестора.

Стратегический бенчмаркинг – процесс исследования глобальных перспектив бизнеса, данный тип обычно выходит за рамки даже одной отрасли, так как производится анализ внешней среды в перспективе развития в целом. При этом исследуются угрозы и возможности, экономическая, политическая и социальная среды. Его используют там, где предприятие хочет усовершенствовать свою деятельность с помощью изучения долгосрочных стратегий и общих подходов, которые другим компаниям – лидерам помогли преуспеть, что и является главной целью стратегического бенчмаркинга [10, с. 782].

Партнерами по стратегическому бенчмаркингу могут быть как реальные, так и потенциальные конкуренты, а также любые иные предприятия, которые считаются лидерами по вопросам руководства бизнеса, представляющим стратегический интерес для руководителей вашего предприятия. Также стратегический бенчмаркинг включает в себя аспекты высокого уровня, такие как ключевые направления развития, развитие новых продуктов и услуг предприятия.

Бенчмаркинг конкурентоспособности – данный тип позволяет предприятию оценить конкурентоспособность предприятия путем сравнения продуктов, услуг с аналогичными у основных игроков рынка [5, с. 204].

Продуктовый бенчмаркинг – процесс, в рамках которого проектируются новые продукты или модернизируются текущие. Иногда в рамках такого бенчмаркинга используется методика обратного проектирования – требования к будущему изделию опираются на свойства продуктов основных конкурентов, доминирующих на рынке с целью выделения достоинств и недостатков собственно и уже тогда разработать продукт, который будет соответствовать требованиям рынка [8, с. 19]. Данный тип близок в бенчмаркингу конкурентоспособности, но отличается большей фокусировкой на самом продукте, его свойствах и будущих модификациях.

Функциональный бенчмаркинг – это сравнение эффективности работы одной из своих ключевых функций с целью улучшения работы бизнеса в данной сфере или сопоставление параметров работы отдельных функций (процессов, операций, работ) компании с аналогичными параметрами у наиболее успешных, работающих в похожих условиях, предприятий [6, с. 182]. Сложные функции – HR (управление

персоналом), Бухгалтерский учет, Финансы, IT (информационные технологии) обычно весьма сложно сопоставимы для оценки в разных условиях ведения бизнеса, и именно поэтому их разбивают на ключевые процессы и проводят комплексную оценку.

Энергетический бенчмаркинг – весьма редкий тип, подразумевающий создание и совершенствование точной модели потребления такого ресурса, как энергия в организации для оценки возможностей сокращения потребления энергии на основе опыта лучших компаний на рынке.

Международный бенчмаркинг – особый тип выделен бенчмаркинг, включающий себя поиск партнеров в других странах [11, с. 186]. Нередко наилучший опыт может находиться в другой стране и/ или в родной слишком мало потенциальных партнеров. В настоящее время прогресс информационных технологий и глобализация увеличивают возможности для международных проектов. Однако, важно понимать, что может потребоваться больше времени и ресурсов, а результаты необходимо будет тщательно проанализировать из-за ментальных и культурных различий.

Внутренний бенчмаркинг означает поиск партнеров из того же предприятия, к примеру, из структурных подразделений другой сферы деятельности. Основными достоинствами внутреннего бенчмаркинга является более простой доступ к информации.

Внешний бенчмаркинг охватывает в себе поиск других предприятий, которые широко известны как наилучшие в своей сфере. Внешний бенчмаркинг дает возможность обучения у тех, кто располагается на переднем крае, однако требуется помнить о том, что не каждый наилучший опыт может быть применен у других [7, с. 201].

Когда происходит выбор вида бенчмаркинга, то требуется учитывать следующие аспекты:

- цели, которые должны быть достигнутыми;
- доступные ресурсы;
- высокий уровень опыта в выборе вида бенчмаркинга;
- источники самого лучшего опыта [11, с. 187].

Если правильно использовать бенчмаркинг, то от него можно получить максимально возможностей тогда, когда применяются следующие средства: программ культурного обмена; данных и информации о деятельности и наилучшем опыте; создания сетей обмена знаниями. Происходит проталкивание бенчмаркинга как части корпоративной культуры [5, с. 205].

Таким образом, методология бенчмаркинга включает в себя возможности применения данного инструмента во всех сферах деятельности компании – от управления продуктом и конкурентной позицией до оптимизации бизнес-процессов и финансовой политики компании, что и обуславливает выделение различных типов. Каждый из них имеет название, непосредственно характеризующее именно ту область, в которой возможно использование данного типа с целью оптимизации деятельности организации и создания конкурентных преимуществ.

1.3. Методические основы проведения бенчмаркингвого исследования

Бенчмаркинг направлен на изучение бизнеса, на использование целого комплекса средств для систематического обнаружения, оценивания чужого опыта и использования его в работе, он означает выявление основополагающих характеристик при изучении бизнеса других предприятий для разработки своих инноваций и инновационной политики в целом. При этом важной частью использования методологии бенчмаркинга является преодоление внутренних барьеров руководителей, которая означает:

- удовлетворенность руководителя субъекта уже достигнутыми результатами
- нежелание рисковать денежными средствами; другими словами, тратить их на консультации аналитиков и экспертов, на приобретение информации; экономия всех видов ресурсов, в том числе и денежных, на маркетинговые исследования
- страх, опасения, что очень трудно или даже невозможно сделать что-то лучше, чем конкурент, из-за больших затрат ресурсов и денег [4, с. 263].

Бенчмаркинг является достаточно сложным процессом, требующим правильной и продуманной организации и реализации. Для осуществления бенчмаркинга в большинстве случаев создается специальная рабочая группа. Сама же методология бенчмаркинга разделена на 8 основных этапов:

1. Выбор определенной функции бизнеса, объекта бенчмаркинга.
2. Выбор параметров сравнения для данного объекта, это может быть как один параметр, так и группа параметров.
3. Сбор требуемой, необходимой информации об аналогичных организациях.
4. Анализ всей полученной информации, ее систематизация.
5. Разработка проекта инноваций, изменений, вносимых в функцию/ в объект.
6. Обоснование предлагаемых изменений с позиции экономических и технических аспектов.
7. Внедрение разработанных изменений в данный бизнес.
8. Контроль за инновационным осуществлением данного бизнеса, и окончательная оценка качества изменений данного объекта/ функции [9, с. 470].

При использовании методологии бенчмаркинга очень важен и сам процесс подбора партнера/ организации для сравнения. Один из распространённых методов выбора партнера является трехэтапный метод STC, чье название складывается из трех первых букв английских слов, описывающих каждый этап - skim, trim, cream [20].

Первый этап -S - это беглый обзор (от «to skim» - пробежать глазами, бегло прочитать,), в рамках данного этапа делается общий обзор имеющихся источников информации, осуществляется сбор доступных дополнительных данных.

На втором этапе -Т- все приводится в порядок (от «to trim» — шлифовать, приводить в порядок, отделявать), подробно описываются имеющиеся на данный момент сведения.

Третий этап -С- это уже выбор лучших и наиболее подходящих партнеров (от «to cream» - «снимать сливки»).

Важно понимать при этом, что в процессе применение STC конкурентная разведка проводится и используется на всех этапах. Служба конкурентной разведки должна работать на бенчмаркинг в двух режимах:

1. Установление элементов деятельности, то есть направлений, бизнес-процессов, правил, технологий, процедур), по которым конкуренты превосходят организацию

2. Формирование понимания, кто превосходит конкурентов по тем же позициям [3, с. 10].

Основными вопросами для анализа, проводящегося по видам деятельности или подразделениям с целью выделения сильных и слабых сторон, являются следующие:

- Как это делают другие?
- Почему они делают это иначе, по-другому?
- Что позволяет им делать это лучше, какие условия? [3, с. 11]

В рамках концепции бенчмаркинга любой бизнес-процесс в компании должен быть структурирован таким образом, чтобы можно было определить успешность протекания бизнес-процесса и спланировать внедрение необходимых изменений, способных отслеживать будущие достижения компании по совершенствованию бизнес-процессов [7, с. 257].

При помощи бенчмаркинга организация получает возможность определить, почему партнер достиг положительных результатов в той или иной области и какие его действия сопутствовали успеху. Выделены две категории данных, которые получаются по результатам бенчмаркинга:

- показатели деятельности организации, т.е. то, что уже достигнуто;
- с помощью каких методов и технологий это было достигнуто.

При этом анализ только какой-то одной категории данных не даст полного представлений о деятельности организации, сравнение должно обязательно проводиться в тех же областях по одним и тем же показателям.

Проектная деятельность по бенчмаркингу является также достаточно важным и сложным этапом применения методологии бенчмаркинга. Правильная организация и реализация – залог успешности и наибольшей эффективности данной методики [20].

Действия по бенчмаркингу могут быть еще дополнительно разбиты на различные стадии и компоненты в соответствии с такими факторами, как:

- выбранный тип бенчмаркинга;
- цели;

- уровень опыта;
- выбранный подход;
- доступные ресурсы и время [18, с. 21].

Таким образом, методология бенчмаркинга – это сравнительная оценка организации с известными стандартами или лидерами отрасли, это система анализов и мероприятий, требующая правильности определения, применения и серьезной проработанности проектов, что и делает ее достаточно сложной для инициации.

Эффективность бенчмаркинга во многом зависит правильной организации системы сбора информации и реализации всех этапов в рамках методологии. При этом практика показывает, что процесс улучшений безграничен, а бенчмаркинг – это своеобразный вечный двигатель непрерывного процесса улучшения деятельности компании. В связи с этим и очевидны причины резкого роста популярности бенчмаркинга в последние десятилетия – когда конкуренция стала глобальной, в большинстве компаний появилось осознание всестороннего и детального изучения с последующим использованием лучших достижений других компаний ради собственных будущих успехов. Чтобы не остаться позади всех своих конкурентов, процесс изучения и применения передового мирового опыта во всех сферах деловой активности, применения всех видов эффективных технологий должен быть постоянным и непрерывным. И именно методология бенчмаркинга в полной мере дает такие возможности [10, с. 788].

Бесспорно, положительной чертой бенчмаркинга является отсутствие ограничений применения в компаниях любого размера, с разной долей занимаемой ниши на рынке, по мимо всего этого, он является хорошей базой для принятия управленческих решений. Но величина затрат на данный процесс выступает определяющим фактором применения бенчмаркинга или отказа от него. Масштаб исследования, вид бенчмаркинга, возможность получать информацию, мероприятия по исследованию процесса - все это факторы, определяющие стоимость проекта бенчмаркинга. Даже не смотря на все эти определяющие программа бенчмаркинга выигрывает у полноценного маркетингового исследования по уровню затрат. Это становится актуальным, особенно сейчас, в связи с финансовым и экономическим кризисом с которым столкнулся бизнес. Именно сейчас, когда наблюдается снижение платежеспособности предприятий, рост процентных ставок по кредитам и займам, когда встает вопрос об отказе долгосрочного стратегического планирования – бенчмаркинг может стать

эффективным инструментом повышения конкурентоспособности.

Таким образом, новая модель бизнеса, пришедшая в компании вместе с бенчмаркингом, способствует формированию системного мышления, чего зачастую так не хватает малым фирмам. Эталонный анализ способствует пониманию и внутренней системе, вокруг которой построена компания, и внешняя система, которая влияет на нее. Бенчмаркинг дает организации возможность заимствовать лучший опыт других компаний, избегая "изобретения колеса". Культура предпринимательской деятельности в организации будет ориентирована на такие ценности, как способность рабочих к обучению, повышение собственного потенциала, что, в свою очередь, служит толчком для развития организации. В итоге компания сможет укрепить свою конкурентную позицию, а также добиться повышения степени удовлетворенности покупателей.

2. Применение бенчмаркинга на примере ООО «Золотой бычок»

2.1. Общая характеристика предприятия

ООО «Золотой бычок» функционирует на рынке мясной продукции и владеет магазином розничной торговли. Основным законом, который регулирует деятельность предприятия является федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (часть первая) и Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ [1; 2].

В соответствии с уставом общества, целью его деятельности заключается в удовлетворении спроса и потребностей покупателей на рынке мясной продукции отечественных и зарубежных производителей.

Основными видами деятельности ООО «Золотой бычок» является розничная торговля, таких изделий как: мясо и субпродукты, полуфабрикаты, колбасные изделия, консервы, а также технические продукты – сухие корма для животных, кишечный полуфабрикат.

За 2016 год на торговом предприятии ООО «Золотой бычок» было реализовано 6 642,01 кг мясных изделий, 14 793,7 кг колбасных изделий, 13 304,9 кг мяса и

субпродуктов, 2 897,48 кг сухих кормов, 63 685,6 тубы консервов.

Ассортимент колбасных изделий превышает 70 наименований. В последнее время возрос спрос на высокосортные колбасы, такие как «Столичная», «Диабетическая», «Докторская», сосиски «Русские», «Молочные», из полукопченых колбас такие как, «Украинская жареная», «Охотничьи колбаски».

Организационная структура магазина ООО «Золотой бычок» изображена на рисунке 2.

Рис. 2. Организационная структура ООО «Золотой бычок»

В магазине работает 10 человек – генеральный директор, бухгалтерия, специалист по работе спокупателями, менеджер по логистики, водитель /грузчик, продавец/кассир и уборщик служебных помещений.

Основными показателями, которые характеризуют персонал, являются штат и численность сотрудников [9, с. 74]. Общая численность персонала магазина на 2016 год составила 10 человек, что на одного человека больше по сравнению с 2015 годом, темп роста составил 110,1%. Увеличение численности сотрудников произошла из за увеличения персонала продавец/кассир. На конец 2015 года численность в данной группе составила 3 человека, но к концу 2016 года составила 4 человека, что свидетельствует о том, что 3 человека недостаточно для обслуживания покупателей.

ООО «Золотой бычок» – динамично развивающееся торговое предприятие со стабильной работой на всем протяжении своего функционирования.

Динамика и структура ассортимента рассматриваемого предприятия представлена в Приложении 1.

Согласно представленным в приложении данным за 2016 год было реализовано 101324 единиц и 100441 единиц в 2015 году, что в абсолютном отклонении реализованной единиц продукции составило 883 единиц. Средний темп роста цены составил 1,75% по всем категориям товаров.

Следует также отметить, что заметно снижение цены за 1 единицу продукции для повышения конкурентоспособности предприятия, что и показал рост выручки за счет увеличения тонн продукции и снижения цены за единицу.

В 2015 году количество новых наименований товаров, продаваемых в ООО «Золотой бычок» составило 450 наименований, общее количество наименований,

продаваемых в фирме – 1550 наименований, таким образом коэффициент обновляемости ассортимента равен:

Коэффициент обновляемости ассортимента предприятия в 2015 году составляет 29%.

В 2016 году количество новых наименований товаров, продаваемых ООО «Золотой бычокъ», составило 590 наименований, а общее количество наименований продаваемых товаров – 1600 наименований, таким образом, коэффициент обновляемости равен:

Коэффициент обновляемости ассортимента ООО «Золотой бычокъ» в 2016 году составляет 37%.

Коэффициент обновляемости в 2016 году вырос по сравнению с 2015 годом, что говорит о том, что в связи с развитием рынка и внедрении новых технологий обновляемость ассортимента растет.

Идентификация ООО «Золотой бычокъ» на соответствие требованиям ГОСТ Р 51773-2009 «Розничная торговля».

2.2. Анализ конкурентоспособности предприятия на основе бенчмаркинга

Для проведения бенчмаркинг-исследования в качестве критериев оценки деятельности торговых предприятий, согласно О.М. Калиевой и З.Ш.

Имомназаровой следует применять:

- финансово-экономические показатели: динамика приращения объема выручки; динамика приращения валовой прибыли; динамика приращения рентабельности; денежные затраты на премирование работников; благотворительная помощь;

- показатели отношений с клиентами и поставщиками: потребители, которые положительно оценивают имидж торгового предприятия; удовлетворенность гибкостью предприятия; удовлетворенность надежностью торгового предприятия [8, с. 19].

Для начала проведем сопоставление критериев оценки и возьмем такие торговые предприятия, как: ООО «Гурман», ООО «Мясная лавка». Что бы собрать

необходимую информацию о магазинах, требуется провести анкетирование поставщиков и клиентов. Важно знать, что это также не дает точной информации о работе магазинов. Сбор информации проводился с помощью бухгалтерией и специалистом по работе с покупателями ООО «Золотой бычок» в течение последних лет. В данном случае собирается информация посредством интервью, телефонных переговоров и электронной почты, а также социальные сети.

В таблицах 1 и 2 представлена сравнительная характеристика широты и глубины ассортимента ООО «Золотой бычок» с его основными конкурентами за 2015 год.

Таблица 1

Анализ широты ассортимента ООО «Золотой бычок» и основных конкурентов на рынке за 2015 год

№ п/п	Наименование товарной группы	Наименование организации				Отклонения от ООО «Золотой бычок»					
		ООО «Золотой бычок»		ООО «Гурман»		ООО «Мясная лавка»		Относ.,%			
		Абс., ед.	Отн., %	Абс., ед.	Отн., %	Абс., ед.	Отн., %	ООО «Мясная лавка»	ООО «Мясная лавка»		
1	Колбасные изделия	7	22,58	8	20,51	10	21,28	-1	-3	-	-30,00
2	Консервы	3	9,67	4	10,26	5	10,64	-1	-2	-	-40,00
3	Полуфабрикаты	6	19,35	7	17,95	9	19,15	-1	-3	-	-33,33

4	Мясо и субпродукты	10	32,26	13	33,33	1531,91	-3	-5	-	-33,33
									23,08	
5	Сухие корма	5	16,13	7	17,95	8 17,02	-2	-3	-	-25,00
									14,29	
Итого:		31	100	39	100	47100	-8	-16	-	-34,0
									20,5	

Таблица 2

Анализ глубины ассортимента ООО «Золотой бычок» и основных конкурентов за 2016 год.

№ п/п	Наименование товарной группы	Наименование организации		Отклонения от ООО «Золотой бычок»							
		ООО «Золотой бычок»	ООО «Гурман»	ООО «Мясная лавка»	Абс., ед.	Относ., %	ООО «Мясная лавка»	ООО «Гурман»	ООО «Мясная лавка»		
		Абс., ед.	Отн., %	Абс., ед.	Отн., %	Абс., ед.	Отн., %	Абс., ед.	Отн., %	Абс., ед.	Отн., %
1	Колбасные изделия	300	38,07	250	37,04	295	37,07	+5	+20	+1,69	
2	Консервы	50	6,35	45	6,67	50	6,34	0	+11,11	0	
3	Полуфабрикаты	183	23,22	160	23,70	180	23,17	+3	+14,38	+1,67	

4	Мясо и субпродукты	150	19,04	130	19,26	152	12,56	-2	+15,39	-1,32
5	Сухие корма	105	13,32	90	13,33	100	12,87	+5	+16,67	+5
Итого:		788	100	675	100	777	1013	+11	+16,74	+1,42

Как показал анализ глубины и широты ассортимента ООО «Золотой бычок» и его главных конкурентов, в показателе «широта ассортимента» организация уступает всем своим конкурентам.

Самый большой разрыв виден с ООО «Мясная лавка», чья широта ассортимента на 15 позиций превышает широту ООО «Золотой бычок». Это объясняется тем, что ООО «Мясная лавка» присутствует на рынке розничной торговли мясной продукцией очень давно.

Однако в показателе «глубина ассортимента» ООО «Золотой бычок» превалирует над всеми конкурентами с 788 единицами товаров в своем ассортименте. Таким образом, для организации, которая существует и работает на рынке мясных товаров премиум и среднего класса в г. Нижневартовск, у рассматриваемого предприятия достаточно хорошее положение, несмотря на то, что широта ассортимента намного уже, чем у конкурентов, но она оправдывается хорошим показателем его глубины.

Одним из главных показателей сравнения ООО «Золотой бычок» с его конкурентами, работающей в сегменте премиум-класса, является количество предоставляемых дополнительных услуг, которые в виду развития мясного рынка и все большего роста требований потребителей к организации, стали необходимостью. Анализ количества предоставляемых услуг рассматриваемого предприятия и конкурентов представлен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ количества предоставляемых услуг в ООО «Золотой бычок» и ближайших конкурентов в 2016 году

№ п/п	Наименование услуги	Наличие услуги +/-		
		ООО «Золотой бычокъ»	ООО «Гурман»	ООО «Мясная лавка»
1	2	3	4	5
1	Консультация по выбору товара	+	+	+
2	Доставка по городу	-	+	+
3	Заказ по телефону	+	+	+
4	Заказ на сайте м-на	-	-	+
5	Проба готовой продукции	+	+	+
6	Карта магазина	-	-	+
7	Информирование об акциях м-на	+	-	+
Итого:		4	4	7

Анализ предлагаемых услуг среди торговых предприятий на рынке мясных товаров показал, что самыми часто встречающимися услугами являются: консультация по выбору товара, заказ по телефону, проба готовой продукции, доставка по городу. В ООО «Золотой бычокъ» присутствует 4 из 7 вышеперечисленных предоставляемых организациями услуг.

В целом у всех организаций наблюдается тенденция к увеличению количества предоставляемых услуг, так как они повышают уровень имиджа организации и

несут дополнительную прибыль в общий оборот организации. Стоимость наиболее популярных услуг среди конкурентов ООО «Золотой бычокъ» представлена в таблице 4.

Таблица 4

Стоимость основных предоставляемых услуг в ООО «Золотой бычокъ» и ближайшими конкурентами

№ п/п	Наименование услуги	Ед. изм.	Средняя стоимость		
			ООО «Золотой бычокъ»	ООО «Гурман»	ООО «Мясная лавка»
1	2	3	4	5	6
1	Консультация по выбору товара		-	-	-
2	Доставка по городу	руб.	-	600	700
3	Заказ по телефону		-	-	-
4	Заказ на сайте м-на		-	-	-
5	Проба готовой продукции		-	-	-
6	Карта магазина	руб.	-	-	100
7	Информирование об акциях		-	-	-

Анализ стоимости основных услуг ООО «Золотой бычокъ» и его ближайших конкурентов показал, что в каждом торговом предприятии существует собственная политика формирования цен на предоставление той или иной услуги.

В целом у всех торговых предприятий наблюдается тенденция к увеличению количества предоставляемых услуг, так как они повышают уровень имиджа организации и несут дополнительную прибыль в общий оборот организации.

Один из важнейших параметров сравнения уровня конкурентоспособности торгового предприятия является сравнение ее ценовой политики с ценовой политикой ближайших конкурентов [8, с. 20]. Сравнение цен ООО «Золотой бычокъ» и его ближайших конкурентов производилось с учетом сегментации рынка, а именно – среди конкурентов, которые реализуют мясную продукцию.

Цены у основных конкурентов выше в среднем на 8%. Сокращение ценового разрыва с основными конкурентами свидетельствует о росте торговой наценки с 30% до 35%, а также о росте закупочной цены у поставщиков торгового предприятия ООО «Золотой бычокъ».

Для оценки конкурентоспособности рассматриваемого предприятия в течение 2016 года производился опрос покупателей. Покупателям было предложено оценить по пятибалльной шкале вышеперечисленные факторы конкурентоспособности ООО «Золотой бычокъ» и ее конкурентов.

Значение применяемой оценочной шкалы:

- 5 баллов – максимальная удовлетворенность каким-либо из факторов;
- 4 балла – средняя удовлетворенность по какому-либо фактору;
- 3 балла – удовлетворенность по предложенному фактору ниже среднего;
- 2 балла – соответствует нейтральному отношению;
- 1 балл – характеризует негативную оценку предложенного фактора;
- 0 баллов – максимально отрицательная оценка.

Опрос проводился специалистами по работе с клиентами, которые предлагали покупателям ответить на определенное количество вопросов, с целью изучения удовлетворенности потребителями качества и условий работы торгового предприятия, а также ее ближайших конкурентов. Результаты опроса

представлены в таблице 5.

Анализ опроса потребителей показал, что наибольшее количество баллов получило ООО «Мясная лавка», которое равняется 43 балла. Следом за ним идет ООО «Гурман» с 41 баллом, что больше на 3 балла, чем у ООО «Золотой бычок». В целом по результатам опроса торговым предприятиям следует обратить внимание на показатель «широта ассортимента», который по результатам опроса получил лишь 4 балла, и показатель «Реклама», который потребители оценили в 3 балла.

Таблица 5

Сравнительная оценка факторов конкурентоспособности ООО «Золотой бычок» с основными конкурентами

№ п/п	Показатель	Наименование организации					
		ООО «Золотой бычок»		ООО «Гурман»		ООО «Мясная лавка»	
		Балл	Доля, %	Балл	Доля, %	Балл	Доля, %
1	Широта ассортимента	4	10,53	5	12,20	5	11,63
2	Глубина ассортимента	5	13,16	4	9,76	4	9,30
3	Качество товаров	5	13,16	5	12,20	5	11,63
4	Услуги	4	10,53	4	9,76	5	11,63
5	Квалификация персонала	5	13,16	4	9,76	5	11,63
6	Уровень обслуживания	4	10,53	4	9,76	5	11,63

7	Имидж	4	10,53	5	12,20	5	11,63
8	Месторасположение	4	10,53	5	12,20	4	9,30
9	Реклама	3	7,89	5	12,20	5	11,63
Итого:		38	100	41	100	43	100

Результаты SWOT – анализа конкурентоспособности ООО «Золотой бычокъ» представлены в таблице 6.

Таблица 6

SWOT – анализ ООО «Золотой бычокъ»

Сильные стороны

- Квалификация персонала
- Высокий уровень обслуживания
- Высокое качество товаров
- Отсутствие аренды
- Достаточно известная репутация торгового предприятия.
- Удобное расположение м-на (центр города)

Возможности

Слабые стороны

- Отсутствие различных дополнительных услуг
- Отсутствие продуктивной рекламы
- Отсутствие дополнительной услуги – доставка по городу

Угрозы

- Внедрение новых услуг для повышения уровня конкурентоспособности и имиджа организации.

- Применение стратегии расширения ассортимента с целью привлечения большего количества покупателей.

- Снижение уровня доходов населения

- Снижение цен на товары у конкурентов

- Появление на рынке новых конкурентов

- Ухудшение экономической ситуации в стране

ООО «Золотой бычокъ» имеет сильные стороны: высокая квалификация персонала, высокий уровень обслуживания, высокое качество товаров, отсутствие расходов на аренду, хорошая репутация и главное - это удачное расположение магазина.

К слабым сторонам организации относятся: отсутствие различных дополнительных услуг, отсутствие продуктивной рекламы.

В качестве возможностей рассматриваемому предприятию стоит рассматривать внедрение новых услуг. Исходя из произведенного анализа конкурентоспособности ООО «Золотой бычокъ», торговому предприятию следует особое внимание обратить на существующие угрозы: снижение уровня доходов населения, снижение цен на товары у конкурентов, появление на рынке новых конкурентов, ухудшение экономической ситуации в стране.

2.3. Разработка бенчмаркинг-аван-проекта по повышению конкурентоспособности предприятия на локальном рынке мясной продукции

Необходимым условием сохранения конкурентных позиций на рынке является постоянное совершенствование как ассортимента товара, так и улучшения качества и количества оказываемых услуг [12, с. 34].

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ООО «Золотой бычокъ» на рынке розничной торговли мясной продукцией необходимо расширить количество предоставляемых услуг, тем самым увеличив выручку организации, что будет

являться основанием для повышения уровня оборота организации.

Внедрение услуги доставки по городу, выступая дополнительным источником дохода, позволит обеспечить ООО «Золотой бычокъ» на рынке мясной продукции конкурентные преимущества. Цель проекта - повышение уровня конкурентоспособности розничного торгового предприятия на рынке мясной продукции, благодаря повышению уровня лояльности потребителей к организации, посредством внедрения услуги, для мотивации покупателей, а также повышение завершенности покупки.

В соответствии с целью, в ходе разработки и реализации бенчмаркинг-проекта решаются следующие задачи: оценка потребности в персонале (количество) и осуществление корректировки организационной структуры; проведение сравнительного анализа на данную услугу у конкурентов и определение стоимости ее в организации; техническое оснащение организации услуги; разработка и реализация мероприятий по информированию потребителей (реклама).

Внедрение услуги по доставке по городу на первоначальных этапах реализации проекта подразумевает внедрение нового оборудования – автомобиль, ручной кассовый терминал, мобильный телефон. Основные структурные изменения предполагают введение еще одной единицы должности – «курьер», который в рамках своей компетенции будет осуществлять доставку товара по городу. График работы для новой должности будет составлять 5/2, время работы – с 10.00 до 20.00. В связи с этим планируется увеличение количества персонала организации на 1 человека. Планируемые затраты по введению новой должности и увеличению штата сотрудников представлены в таблице 7. Внедряемая должность предполагает установленный оклад и премии.

Устанавливается максимальный тариф страховых взносов в государственные фонды в размере 30%.

Таблица 7

Планируемые затраты на введение новых структурных единиц в штат организации в рамках бенчмаркинг-проекта по внедрению услуги

Наименование структурного подразделения	Наименование должности	Кол-во человек	Оклад, тыс. руб.	Расходы на оплату труда в мес., тыс. руб.	Расходы на оплату труда в год, тыс. руб.	Страховые взносы
Рабочий персонал	Курьер	1	6	12	144	21,7

Из таблицы 7 видно, что планируемый расход на должность «курьер» составит 144 тыс. рублей в год, из которых 72 тыс. рублей – премия, которая не входит в официальную заработную плату, что способствует снижению расходов на страховые взносы и страхования от несчастных случаев в 2 раза.

Следующим этапом реализации проекта является определение стоимости услуги, анализ которой среди основных конкурентов мясного рынка у ООО «Золотой бычок» представлен в таблице 8.

Таблица 8

Обоснование цены на услугу для ООО «Золотой бычок» посредством сравнения цен среди основных конкурентов

Название услуги	Наименование организации		
	ООО «Гурман»	ООО «Мясная лавка»	Рекомендованная цена для ООО «Золотой бычок»
Доставка по городу	600 руб.	700 руб.	450 руб.

Как показал анализ стоимости услуги по доставке по городу среди конкурентов рынка мясной продукции, стоимость на данную услугу в каждом торговом предприятии устанавливается самостоятельно.

На основании вышеприведенного анализа стоимости и функции услуги по предоставлению доставки среди конкурентов, было решено принять для ООО «Золотой бычок» следующую ценовую политику – стоимость доставки принять равной 450 руб. Введение новой услуги в ассортимент рассматриваемого предприятия предполагает соответствующие капитальные и текущие затраты на приобретение оборудования. Планируемый состав и расчет единовременных затрат на оборудование представлены в таблице 9.

Таблица 9

Состав единовременных затрат на оборудование при внедрении услуги по доставке товара в ООО «Золотой бычок»

№ п/п	Наименование затрат	Кол-во единиц	Цена, тыс. руб.	Сумма затрат, тыс. руб.
Капитальные средства				
1	Автомобиль LADA	1	250	250
2	Ручной кассовый аппарат	1	50	50
Итого по группе				300
Малоценные и быстроизнашивающиеся средства				
1	Спец. одежда	1	7	7
Итого по группе				7
Итого				307

Общая сумма планируемых единовременных затрат составила 307 тыс. рублей (капитальные вложения, предусматриваемые на стадии внедрения новой услуги). В соответствии со ст. 259 «Методы и порядок расчета суммы амортизации основных средств» в ред. Федерального закона от 27.11.2010 г. №306 – ФЗ, амортизация будет начисляться линейным способом.

Согласно общероссийскому классификатору основных фондов (ОКОФ), автомобиль и кассовый аппарат входят в амортизационную группу, по которой срок полезного использования составляет 8 лет (код по ОКОФ 143020000, 14143020200). На основании полученных данных в таблице 10 представлен расчет амортизации основных средств, которые планируется приобрести в рамках реализации бенчмаркинг-проекта.

Таблица 10

Амортизационные отчисления по бенчмаркинг-аван-проекту ООО «Золотой бычок»

№ п/п	Наименование оборудования	Кол-во единиц	Стоимость, тыс. руб.	Ежегодная сумма амортизации, тыс. руб.	Ежемесячная сумма амортизации, тыс. руб.
1	Автомобиль LADA	1	250,00	31,25	2,60
2	Терминал для карт	1	50,00	7,50	0,53
Итого по группе			300,00	37,5	3,13

Рассмотрим структуру расходов на расходные материалы, отраженных в структуре совокупных расходов на реализацию проекта в статье «Прочие расходы». Прочие расходы включают в себя приобретение тетради-блокнота и канцелярских товаров (ручки, карандаши и др.), которые необходимы для работы. Величина расходов, включающих расходы на бумагу и канцелярские товары непосредственно зависит от количества заказов (таблица 11).

Таблица 11

Планируемые затраты бенчмаркинг-аван-проекта по внедрению услуги по доставке товаров на прочие расходы за один проект

№ п/п	Статья расходов	Сумма затрат, тыс. руб.	Уд. вес в сумме издержек обращения
1	Бумага	0,30	0,46
3	Канцелярия	0,35	0,54
Итого		0,65	1,00

Следующим важным этапом на стадии внедрения проекта является разработка и реализация рекламной кампании, нацеленной на заинтересованность в услуге и привлечение потенциальных покупателей. Планируемые затраты на проведение рекламной кампании представлены в таблице 12.

Таблица 12

Планируемые затраты на рекламные мероприятия в рамках бенчмаркинг-аван-проекта по внедрению услуги

№ п/п	Тариф и тип размещения рекламы	Кол-во	Сумма затрат в год, тыс. руб.
1	Размещение рекламного баннера 20×30 на специализированном сайте, 5000 рублей в месяц	20	100,00
Итого		20	100,00

В общей сумме издержки, необходимые для внедрения услуги по доставке по городу, составили 310,85 тыс. руб., из которых 37,5 тыс. руб. составляют условно-постоянные издержки, 266,35 тыс. руб. – условно-переменные издержки, 7 тыс.

руб. – первоначальные вложения в малоценные быстроизнашивающиеся предметы, перечень которых представлен в таблице 13.

Таблица 13

Планируемый объем и структура издержек обращения в рамках внедрения услуги

Группа	Статья издержек обращения	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
Условно-постоянные	Амортизация основных средств	37,5	9,2
	Прочие расходы	-	-
Итого по группе		37,5	9,2
Условно-переменные	Расходы на оплату труда	144	58,9
	Соц. отчисления	21,7	5,3
	Прочие малоценные расходы	0,65	0,2
	Расходы на рекламу	100,00	24,7
Итого по группе		266,35	89,1
Первоначальные вложения в малоценные быстроизнашивающиеся предметы		7,00	1,7

Всего	310,85	100,00
-------	--------	--------

Согласно представленным в таблице данным планируемый объем и структура издержек обращения в рамках внедрения услуги составит 310,85 тыс. руб.

Важным этапом разработки и реализации проекта является определение границ его устойчивости на основе анализа и построения графика точки безубыточности. В таблице 14 представлен расчет показателей, необходимых для построения границ безубыточности проекта и максимально допустимый прогноз результатов проекта.

Таблица 14

Расчет точки безубыточности при внедрении услуги, среднегодовые показатели, тыс. руб. (%)

Показатель	Варианты	
	1	2
	При расчете точки безубыточности	При прогнозе увеличения потока клиентов на 50%
Выручка	310,85 (100%)	497,36
Валовой доход	310,85 (100%)	466,28 (100%)
Издержки обращения	310,85 (100%)	315,85 (63,5%)
Условно-постоянные издержки	44,5 (14,3%)	44,5 (8,9%)
Условно-переменные издержки	266,35 (85,7%)	271,35 (54,55%)

		тыс. руб.	3007,90	3323,75	110,50	315,85
4	Издержки обращения	% к обороту	35,57	37,12	104,36	1,55
		тыс. руб.	142,15	165,57	116,48	23,42
5	Прибыль (убыток) от продаж	% к обороту	1,68	1,85	110,01	0,17
6	Доходы от участия в других организациях		190,90	190,90	100,00	0,00
7	Прочие операционные доходы и расходы	тыс. руб.	69,80	69,80	100,00	0,00
8	Внереализационные доходы и расходы	тыс. руб.	45,40	45,40	100,00	0,00
		тыс. руб.	142,15	165,57	116,48	23,42
9	Прибыль до налогообложения	% к обороту	0,34	0,34	100,00	0,00
		тыс. руб.	21,32	24,84	116,48	3,51
10	Налог на прибыль ОСНО	% к обороту	0,25	0,28	110,01	0,03
11	Прибыль после налогообложения	тыс. руб.	120,83	140,73	116,48	19,91

% к обороту	1,43	1,57	110,01	0,14
-------------	------	------	--------	------

12 Чистая прибыль	тыс. руб.	281,82	307,23	109,01	25,41
-------------------	-----------	--------	--------	--------	-------

Следует также отметить, что количество покупателей, необходимых для окупаемости проекта, составит 48 человек в месяц. По данным конкурентов, к примеру ООО «Мясная лавка», количество покупателей воспользовавшейся данной услугой достигает 45-60 человек в месяц.

Доставка по городу мясной продукции достаточно популярна, в основном данной услугой пользуются люди, которые не имеют свободного времени или возможности доставить необходимый товар до дома, или люди пожилого возраста.

Как видно из таблицы 25 прогнозируемое значение выручки в 2017 году составит 8953,86 тыс. руб., это на 497,36 тыс. руб. больше, чем в 2016 году. Несмотря на то, что выручка выросла на 105,88%, себестоимость продукции выросла всего на 102,98%. Это связано с тем, что у поставщика рассматриваемого предприятия существует система скидок – «Закупай больше, плати меньше», что и можно наблюдать после внедрения данной услуги в 2017 году: прогнозируемое увеличение потока покупателей на 50%.

В целом прогнозируется положительная тенденция от внедрения бенчмаркинг-аван-проекта по внедрению новой услуги ООО «Золотой бычок», прибыль после налогообложения относительно 2016 года увеличится на 19,91 тыс. руб. в 2017 году и составит 140,73 тыс. руб., темп роста составляет 116,48%.

Таким образом, внедрение новой услуги ООО «Золотой бычок» позволит расширить рынки сбыта и завоевать дополнительный объем рынка, улучшит финансово-экономические показатели деятельности, что в целом приведет к повышению конкурентоспособности рассматриваемого предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проделанной работы, необходимо отметить следующее.

Бенчмаркинг представляет собой особую технологию изучения и внедрения лучших методов ведения деловых операций, основанную на сравнении с лидерами рынка и заимствовании их лучшего и наиболее успешного опыта. Применение бенчмаркинга помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы, значительно облегчает формулировку задач коммерческо-хозяйственной деятельности предприятия, осуществляет поиск слабых мест, а также позволяет эффективно использовать в своей деятельности положительно зарекомендовавшие себя наработки партнеров и конкурентов.

Практическая часть исследования проводилась на базе торгового магазина ООО «Золотой бычок». На российском рынке мясной продукции рассматриваемое предприятие работает в среднем ценовом сегменте.

Достоинствами торгового магазина мясной продукции ООО «Золотой бычок» является удачное местоположение, несмотря на это широта ассортимента намного уже, чем у конкурентов, но она оказывается неплохим показателем его глубины. По оценке покупателей, магазин ООО «Золотой бычок» находится на третьем месте после лидеров – ООО «Мясная лавка» и ООО «Гурман». Это объясняется тем, что магазины – лидеры уже давно работают на рынке мясной продукции.

SWOT-анализ показал следующее:

1. Удобное расположение магазина ООО «Золотой бычок» позволит магазину увеличить поток потребителей, а соответственно и увеличить объем продаж.
2. Отсутствие аренды у магазина ООО «Золотой бычок» позволяет сократить постоянные издержки.
3. С помощью акций, предложений и проведения дегустаций мясных продуктов, магазин ООО «Золотой бычок» может привлечь большее внимание потребителей.
4. Улучшение качества мясной продукции позволит улучшить имидж магазина на рынке.
5. Анализ слабых сторон и угроз показал, что развитие рекламной компании магазина позволит привлечь больше покупателей. Магазин ООО «Золотой бычок» может повысить свою конкурентоспособность, за счет сегментирования рынка и совершенствования ассортимента.
6. Внедрение дополнительной услуги доставки по городу принесет магазину больше выручки.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ООО «Золотой бычокъ» на рынке розничной торговли мясной продукцией необходимо расширить количество предоставляемых услуг, тем самым увеличив выручку организации, что будет являться основанием для повышения уровня оборота организации.

Целями проекта по внедрению услуги доставки по городу: повышение уровня конкурентоспособности розничного торгового предприятия на рынке мясной продукции, благодаря повышению уровня лояльности потребителей к организации, посредством внедрения услуги, для мотивации покупателей, а также повышение завершенности покупки.

В соответствии с целью, в ходе разработки и реализации бенчмаркинг-проекта решаются следующие задачи: оценка потребности в персонале (количество) и осуществление корректировки организационной структуры; проведение сравнительного анализа на данную услугу у конкурентов и определение стоимости ее в организации; техническое оснащение организации услуги; разработка и реализация мероприятий по информированию потребителей (реклама).

На основании анализа стоимости и функции услуги по предоставлению доставки среди конкурентов, было решено принять для ООО «Золотой бычокъ» следующую ценовую политику – стоимость доставки принять равной 450 руб. Введение новой услуги в ассортимент рассматриваемого предприятия предполагает соответствующие капитальные и текущие затраты на приобретение оборудования.

Количество покупателей, необходимых для окупаемости проекта, составит 48 человек в месяц. По данным конкурентов, к примеру ООО «Мясная лавка», количество покупателей воспользовавшейся данной услугой достигает 45-60 человек в месяц.

Доставка по городу мясной продукцией очень популярна в городе, в основном данной услугой пользуются люди, которые не имеют свободного времени или возможности доставить необходимый товар до дома, или люди пожилого возраста.

Как стало видно из произведенных расчетов прогнозируемое значение выручки в 2017 году составит 8953,86 тыс. руб., это на 497,36 тыс. руб. больше, чем в 2016 году. Несмотря на то, что выручка выросла на 105,88%, себестоимость продукции выросла всего на 102,98%. Это связано с тем, что у поставщика рассматриваемого предприятия существует система скидок – «Закупай больше, плати меньше», что и можно наблюдать после внедрения данной услуги в 2017 году: прогнозируемое

увеличение потока покупателей на 50%.

В целом прогнозируется положительная тенденция от внедрения бенчмаркингowego аван-проекта по внедрению новой услуги, прибыль после налогообложения относительно 2016 года увеличится на 19,91 тыс. руб. в 2017 году и составит 140,73 тыс. руб., темп роста составляет 116,48%.

В заключении следует отметить, что бенчмаркинг имеет мощный потенциал, является действенным методом для роста бизнеса и к данному явлению стоит относиться как к непрерывному процессу в долгосрочной перспективе ведения бизнеса, а не набору единовременных действий. В России есть некоторые компании, которые используют бенчмаркинг в качестве элемента стратегии, но таких компаний небольшое количество, поэтому нам есть над чем задуматься в вопросе повышения конкурентоспособности и эффективности российских компаний

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1-4) от 30.11.94 (ред. от 28 ноября 2015 г. № 342-ФЗ и № 358-ФЗ)
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "Об обществах с ограниченной ответственностью"
3. Абдулаева С.Б. бенчмаркинг как современный метод управления предприятием // Практика использования концепции маркетинга предприятиями и предпринимательскими структурами (Всероссийская научно-практическая конференция). - 2016. - С. 9-11.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич -СПб.: Питер, 2014. - 401 с.
5. Баринов М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2015. — №20. — С. 202-205.
6. Березин И.А. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар Продвижение. / Березин И.А. -М.: Вершина, 2014. - 292 с.
7. Годин А. М. Инструменты современного маркетинга: Монография / А. М. Годин, О. А. Масленникова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014 - 340 с.

8. Калиева О.М., Имомназарова З.Ш. Применение технологий бенчмаркинга в деятельности предприятия розничной торговли // Economics. - 2016. - № 10 (19). - С. 18-21.
9. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: практическое пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 620с.
10. Лапицкая Л.В., Луконина С.Д. Формирование бенчмаркинговых эталонов: взаимодействие менеджмента организации и конкурсных систем на рынке // Современные исследования социальных проблем. - 2015. - № 5. - С. 774-789.
11. Меркушова Н. И., Старун А. В. Бенчмаркинг: практика использования на российских предприятиях и проблемы применения // Молодой ученый. — 2014. — №15. — С. 185-187.
12. Радина О.И., Малинина О.Ю., Калмыкова Н.А. Бенчмаркинг как маркетинговая технология формирования конкурентоспособных характеристик // Инженерный вестник Дона. - 2014. - Т. 29. - № 2. - С. 34
13. Рачек С.В., Жигалова Л.Н. основные тенденции и особенности использования технологий бенчмаркинга // Интернет-журнал Науковедение. - 2016. - Т. 8. - № 2. - С. 69.
14. Соловьёва Ю.Н. Управление маркетинговой компетентностью / Ю.Н. Соловьёва - Санкт-Петербург, 2015. - 286 с.
15. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015. -554 с.
16. Хайниш С.В., Климова Э.Т. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями. -М.: Едиториал УРСС, 2013. - 144 с.
17. Шмелева Е. И., Губер Н. Б., Богатова О. В. Бенчмаркинг в области качества продукции и услуг // Молодой ученый. — 2015. — №3. — С. 256-259.
18. Белокоровина Э.А. Деловое совершенство: материалы сайта. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.benchmarkingclub.ru/>.
19. Васильев А.Р. Практика использования бенчмаркинга российскими компаниями. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ct/ct032.html>.

20. «Методика бенчмаркинга» [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
http://www.kpms.ru/General_info/Benchmarking_metod.htm.

Приложения

Приложение 1

Динамика и структура ассортимента «Золотой бычокъ» за 2015 – 2016 гг.

№ п/п	Наименование ассортимента	2015 год			2016 год			Темп роста / Отклонение (снижение, рост) % за ед.
		Количество, кг	Цена, руб.	Выручка, руб.	Количество, кг	Цена, руб.	Выручка, руб.	
1	Колбасные изделия							
1.1	колбаса вареная	3510,2	114	400163	3524,15	111,5	392,2,19	
1.2	сосиски	2295,5	160	367280	2319,8	165,9	48,5,9	
1.3	сардельки	2716,42	170	461791	2728,02	175,3	47,2,12	
1.4	пк колбасы	1339,79	220	294754	1381,69	220,3	43,3,14	
1.5	вк колбасы	1460,9	300	438270	1590	308	48,7,67	

1.6	ск колбасы	1241,61	295	366275	1290	291	37539,04	-	1,36
1.7	хк колбасы	1950	327	637650	1960	328	64288,31	10,31	
	Всего по группе:	14514,4	-	2966183	14793,7	-	306899,38		

2 Консервы

2.1	рыбные	22125	28	619500	22354	25,9	57826,2	-7,5	2,1
2.2	мясные	21689,2	30	650675	21709,6	31	67293,33	3,33	
2.3.	мясо птицы	19216,5	25	480413	19622	25,5	50032,5		
	Итого:	63030,7	-	1750588	63685,6	-	175232,0	-	0,6,72

3 Полуфабрикаты

3.1	свиной фарш	924,23	326	301299	900,56	333,5	30032,5	2,3	
3.2	говяжий фарш	1197,92	240	287501	1110,91	252	27995,25		
3.3	куриный фарш	978,39	155	151650	981,36	162,9	15985,1	1,5,1	
3.4	котлеты из свинины	1167,9	257	300150	1120,97	264,5	29642,92	2,92	

3.5	котлеты из говядины	1306,76	333	435151	1296,11	350,5	454285,26
3.6	куриные котлеты	1216,76	179	217800	1232,1	183	225402,23
	Всего по группе:	6791,96	-	1693552	6642,01	-	1716457,78

Продолжение приложения 1

№ п/п	Наименование ассортимента	2015 год		2016 год		Темп роста / Отклонение (критерий)	% изменения цены за ед.
		Количество, кг	Цена, руб.	Выручка, руб.	Количество, кг		
4	Мясо и субпродукты						
4.1	телячий язык	1153,62	109,3	126091	1160,2	111,31	101,33
4.2	куриные лапки	1567	24,5	38391,5	1559	26,54	102,16
4.3	куриные желудки	1298,11	100,7	130720	1263,22	98,31	102,38
4.4	говяжьей печень	1278,17	117,5	150185	1234,79	131,91	102,49

4.5	куриная грудка	1302,66	129,4	168564	1456	127,6	188,796,39 1,8
4.6	куриные крылышки	1290,2	120,9	155985	1293,49	122	1508,091
4.7	мясо цыплят	1331,74	141,3	188175	1275,4	139,9	198,428,99 1,4
4.8	вырезка из говядины	1446,64	215,7	312040	1408,72	218	3001,010
4.9	свиная вырезка	1263,06	229,5	289872	1275,73	229	292,742,22 0,5
4.10	свиная печень	1374,13	131,8	181110	1378,3	130,5	199,868,99 1,3
	Всего по группе:	13305,3	-	1741134	13304,9	-	17614,189
5	Сухие корма						
5.1	ухо говяжье	853,53	45	38408,9	802,5	42	337,85-6,67
5.2	говяжье легкое	736,92	49,6	36551,2	808,69	49,2	397,17,5,81 0,4
5.3	рубец говяжий	477,67	70,4	33628	543,11	70,2	381,76,0,28 0,2
5.4	трахея говяжья	469,77	63,5	29830,4	507,28	64	320,67,9

5.5	говяжьи губы	260,37	67,9	4099,12	235,9	70,5	16033,83
	Всего по группе:	2798,26	-	142518	2897,48	-	199830,17 0,5
	Итого по всем группам:	100441	-	8293974	101324	-	816675,275