

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Рудык Ирина Анатольевна

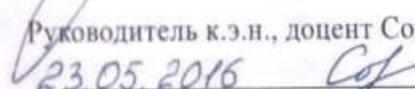
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ОДЕЖДОЙ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «БЕРШКА СНГ»)**

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Профиль «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой д.э.н., профессор Лукьянова А.А.
 23.05.2016
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент Соколова Е.Л.
 23.05.2016
(дата, подпись)

Дата защиты 24.06.2016

Обучающийся Рудык И.А.
 23.05.2016
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2016

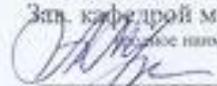
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой менеджмента организации
(полное наименование кафедры)


_____ А.А. Лукьянова
(подпись) (И.О. Фамилия)

« 30 » ноября 2015 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студентка Рудык Ирина Анатольевна

Группа 47

1. Тема: разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на рынке розничной торговли одеждой (на примере ООО «Бершка СНГ»)

Утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 2016 г.

2. Срок предоставления проекта к защите _____ 2016 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

нормативная документация, регулирующая деятельность отделения ООО «Бершка СНГ» в г. Красноярске, библиографические источники, освещающие проблемы управления конкурентоспособностью в организации.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить основы управления конкурентоспособностью в организации, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме.

4.2. Провести исследование состояния управления конкурентоспособностью в отделении ООО «Бершка СНГ» г. Красноярска.

4.3. Разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности организации, учитывающую специфические особенности данной коммерческой организации, оценить эффективность сформированного комплекса мероприятий.

4.4. Приложение

Бланк оценки конкурентоспособности организации ООО «Бершка СНГ» относительно ведущих конкурентов.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Разработать блок-схему организационной структуры организации

5.2. Оформить таблицы анализа активов баланса, анализ пассивов организации, основных показателей финансово-хозяйственной деятельности оценки конкурентоспособности ООО «Бершка СНГ» относительно ведущих конкурентов, затрат по реализации проекта, показателей эффективности мероприятий, расчета показателей коммерческой эффективности проекта, расчета прибыли на 5 лет с учетом проводимых мероприятий.

5.3. Представить диаграммы структуры активов отделения ООО «Бершка СНГ», динамики основных показателей ООО «Бершка СНГ», доли рынка ООО «Бершка СНГ» г. Красноярск.

Руководитель проекта  30.11.2015
(подпись, дата)

Е.Л. Соколова
(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 30 ноября 2015 г.


(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические аспекты исследования и повышения конкурентоспособности организации.....	8
1.1. Сущность и факторы конкурентоспособности организации.....	8
1.2. Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации.....	17
1.3. Пути повышения конкурентоспособности организации	25
Глава 2. Исследование конкурентоспособности ООО «Бершка СНГ» на рынке розничной торговли одеждой г. Красноярск	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Бершка СНГ»	31
2.2. Анализ рынка розничной торговли одеждой г. Красноярск	42
2.3. Оценка конкурентоспособности организации ООО «Бершка СНГ» в Красноярске	47
2.4. Опыт организаций на рынке розничной торговли одеждой по разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности.....	54
Глава 3. Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности в ООО «Бершка СНГ».....	57
3.1. Обоснование комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.....	57
3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы конкурентоспособности.....	62
Заключение.....	67
Список использованных источников.....	69
Приложение 1.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренентоспособность – это характеристика объекта, с разной степенью существующего или потенциального удовлетворения потребностей участников рынка в сравнении с аналогичными объектами, существующих на данном рынке. Конкуренентоспособность представляет собой способность объекта выдерживать конкуренцию на рынке в сравнении с конкурентами

В условиях конкурентной борьбы существует возможность выявить из множества организаций фирм-лидеров, способных производить качественные и соответствующие запросам актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы потребителями. И в сложившейся ситуации так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать управленческие решения в осуществлении мероприятий для повышения конкурентоспособности организации.

В условиях наступившего, на сегодняшний день, кризиса в нашей стране, на рынке, между организациями обострилась конкурентная борьба. На рынке происходит борьба фирм за поставщиков, покупателей и за лучшее месторасположение.

Успешность организации во многом обуславливается возможностью произвести и предложить товары и услуги, которые в большей степени соответствуют нуждам рынка и потребителей. Поэтому очень важно пристально уделять вниманик такому многозначимому аспекту как конкурентоспособность организации.

Различным аспектам управления конкурентоспособностью посвящены многочисленные труды как зарубежных, так и отечественных ученых. Существенное влияние на формирование теоретической основы оказали исследования Р. Арчибальда, Боткина О.И., Голикова В.И., А. Джафари, Г. Дитхелма, Ильина В.В., Э. Йордона, Д. Милошевича, Некрасова В.И.

Теоретические основы выпускной квалификационной работы базируются на трудах по теории организации управления конкурентоспособностью Адамецки К., Афанасьева В.Г., Булыгина Ю.Е., Голикова В.И., Геец В.М., Демьяненко В.В.

Вопросы оценки организации управления конкурентоспособностью исследовались Бадаловой А.Г., Еленевой Ю.А., Коршуновой Е.Д., Балабана В.А., Климова Л.М., Голованева Ю.К. и других авторов. Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию системы конкурентоспособности были рассмотрены работы О'Коннэла Ф., Грея К. и др.

Актуальность данного исследования заключается в том, что все организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Целью данной выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере ООО «Бершка СНГ» и оценка их экономической эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации;
- исследовать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации;
- оценить конкурентоспособности в ООО «Бершка СНГ» на рынке розничной торговли одеждой г. Красноярск;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности в

организации;

– обосновать экономическую эффективность внедрения предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является торговая организация ООО «Бершка СНГ».

Предметом исследования является конкурентоспособность организации на рынке розничной торговли одеждой г. Красноярска.

Методической основой работы послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам оценки, методов повышения конкурентоспособности в организации, создания мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В работе используются наиболее широко применяемые в мировой практике методы исследования, такие как метод статистической обработки информации, сравнительный анализ конкурентов, анкетирование. Используются графические методы представления информации, расчетные методы оценки конкурентоспособности организации, оценка экономической эффективности мероприятий.

Глава 1. Теоретические аспекты исследования и повышения конкурентоспособности организации

1.1. Сущность и факторы конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность в существующие рыночной экономике, неразрывно связано с понятием конкуренции. И в зависимости от исследуемого объекта различают несколько форм конкурентоспособности, такие как конкурентоспособность отрасли, предприятия, продукции.

В российской рыночной экономике происходит увеличение конкуренции, вследствие чего руководители организаций постоянно ищут новые инструменты управления организацией и мероприятия повышения конкурентоспособности фирмы.

Конкуренция – это борьба между предприятиями за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности [4, с. 27].

В рыночной системе основное содержание конкуренции – борьба за потребителя, полное удовлетворение его потребностей. Это борьба за долю на рынке, успех который зависит от дешевизны и качества товаров [4, с. 51].

Сущность конкуренции заключается в поиске экономических управленческих решений объектами рыночных отношений в условиях борьбы за максимизацию прибыли и получение личной выгоды. Для возникновения конкуренции в среде экономических отношений необходимы следующие предпосылки:

- наличие достаточно большого числа независимо действующих продавцов и покупателей, имеющих свободный доступ на рынок;
- отсутствие преград (экономических, юридических, политических, социальных) для мобильности ресурсов (материальных, финансовых, трудовых);

– доступность информации (кроме информация, которая имеет коммерческую тайну) о спросе, норме прибыли, предложении и цене.

Основными факторами, которые определяют масштаб конкуренции в сфере оборота товара или услуг на рынке, являются:

– совокупность условий экономического, юридического, социального характера, обеспечивающих покупателям возможность выбора магазина в зависимости от цен, качества товара, уровня обслуживания;

– численность поставщиков и их способность диктовать свои условия;

– конкуренция внутри отрасли между существующими фирмами;

– появление на рынке новых торговых предприятий.

По отраслевой принадлежности выделяют две формы конкуренции:

– внутриотраслевая конкуренция – это конкуренция между товаропроизводителями одной и той же отрасли. И предприятия с более высокой, чем средняя, производительностью труда, получают дополнительную прибыль, а технически и организационно отсталые предприятия, наоборот, теряют часть индивидуальной стоимости производимых товаров или услуг и разоряются;

– межотраслевая конкуренция – это конкуренция между предприятиями различных отраслей. Она выражается в переливе капиталов отраслей, имеющих низкую норму прибыли, в отрасли с высокой долей прибыли [8, с. 132].

По степени свободы выделяют два вида конкуренции:

– совершенную конкуренцию – это такая организационная структура рынка, которая характеризуется большим количеством предпринимателей, свободным входением и выходом, равным доступом к информации и однородным продуктом, в связи, с чем отдельный предприниматель не имеет возможности назначить рыночную цену;

– монополистическую конкуренцию – это такой тип рыночной экономики, при котором фирмы производят дифференцированные товары или услуги. Продукция этих фирм является в некоторой степени схожей, но не полностью взаимозаменяемым продуктом, т.е. каждая из большого количества мелких фирм производит такой продукт, который несколько отличается от продукции конкурентов [34, с. 126].

Методы конкуренции представлены на рисунке 1:

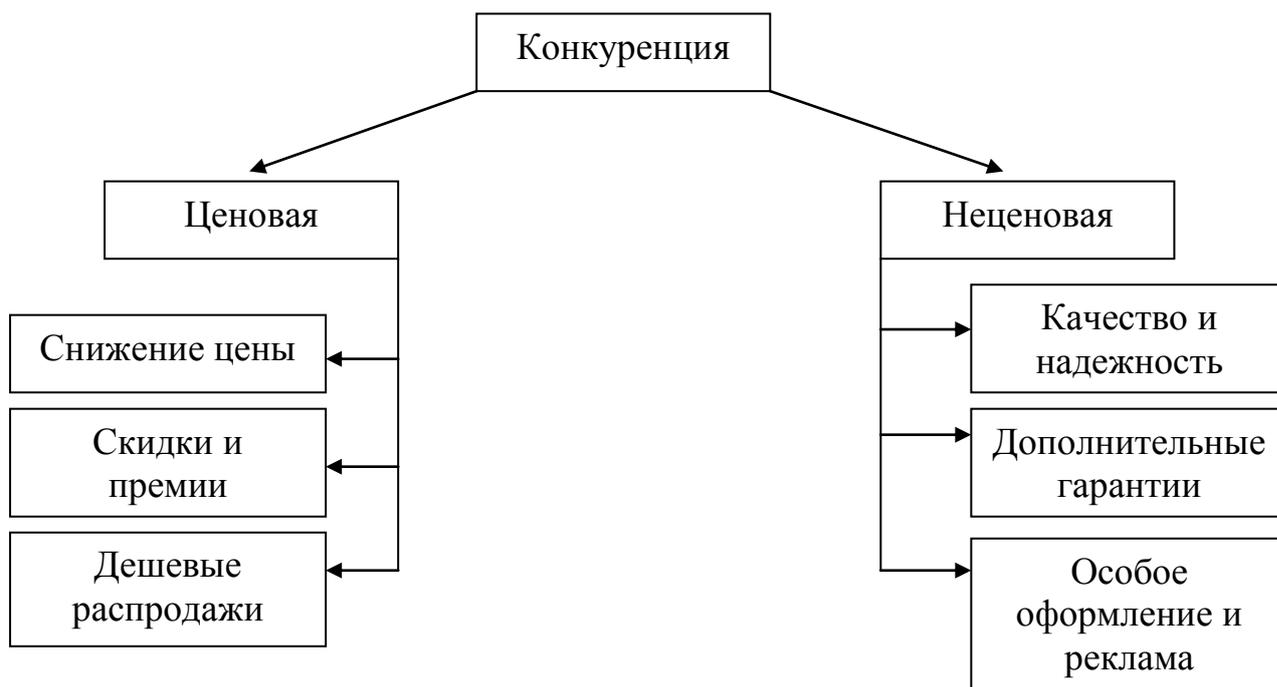


Рис.1. Методы конкуренции

Ценовая конкуренция – это конкуренция, связанная с непосредственным использованием цен для завоевания рынка и достижения лучших экономических условий сбыта. Различают:

- прямую ценовую конкуренцию с широким оповещением о снижении цены;
- скрытую ценовую конкуренцию, когда на рынок выпускается новый товар с улучшенными потребительскими свойствами при сравнительно незначительном увеличении цены [4, с. 34].

– неценовую конкуренцию – это конкуренция, которая ориентирована на качество продукта, качество рекламы, послепродажное обслуживание, информацию, инструкции, надежность при использовании, надежность обещанных дат поставок. Неценовая конкуренция имеет особое значение, если существуют, например правовые или картельные ограничения снижение цен на продукцию или услуги и если потребители используют цены в качестве подтверждения качества товара или услуги, предполагая, что более дешевые товары или услуги будут хуже. Даже когда организация конкурирует на основе ценовой конкуренции, они часто могут использовать и неценовые методы.

Понятие и виды конкурентоспособности

С увеличением и ужесточением конкуренции во всех сферах деятельности человека возрастает значение управления конкурентоспособностью организацией. Разнообразие различных публикаций и научных статей, использование разных понятий, методов изучения показывает всю сложность сущности конкурентоспособности организации. При исследовании вопроса о конкурентоспособности организации открывается, что каждый автор приносит индивидуальное определение конкурентоспособности организации, в связи с поставленными целями и задачами работы и требований участников рыночных отношений. Некоторые понятия конкурентоспособности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Понятие конкурентоспособность

Автор	Понятие конкурентоспособность
Ж. Ламбен	Конкурентоспособность – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами
М. Портер	конкурентоспособность определяется способностью промышленности постоянно развиваться и производить инновации
Баринов В.А	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

Окончание таблицы 1

Миронов М.Г.	Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей нише.
Донцова Л.В.	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г.	Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции.
Завьялов П.С	Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.

Многообразие существующих видов конкурентоспособности в настоящее время в экономике определяется свойствами предпочтения выбора предмета изучения в организации, в свойстве которого имеют все шансы выступать предметы конкурентной борьбы (товар, услуга) и субъекты конкурентной борьбы, такие как отдельная организация, отрасль, государство в целом или национальная экономика, и объекты, например рынок, спрос на рынке и факторы производства (сырье и материалы, человеческие ресурсы, капитал, информация и ценные бумаги).

Факторы, воздействующие на конкурентоспособность организации.

Под факторами конкурентоспособности организации осознают те процессы и явления промышленно-хозяйственной деятельности организации и социальной жизни общества в экономике страны, которые инициируют динамику изменения относительной и абсолютной величины затрат на производства продукта, а в дальнейшем и на степень конкурентоспособности организации [12, с. 123].

Существует также конкурентоспособность товара.

Образование и последующее развитие рыночных отношений пробуждает необходимость увеличения качества выпускаемой продукции и, следовательно, конкурентоспособности организации. Так как в современное время в условиях нестабильной экономики в стране, решение повышения конкурентоспособности затруднено, существует так же проблемы неэффективная система государственного регулирования рыночных отношений, нехватка финансовых ресурсов у субъектов рынка, недостаточного эффективного информационного обеспечения и профессионализма кадров. Так же не существует общепризнанная методика оценки конкурентоспособности организации. Имеющиеся методики не в полной степени учитывают степень приватизации организации отрасли, человеческий и психологический фактор и многие другие факторы, влияющие на конкурентоспособность организации. Для ликвидации недостатков нужно, прежде всего, обусловить и систематизировать все те факторы, которые влияют на конкурентоспособность, что даст вероятность увеличить эффективность оценки конкурентоспособности организации и, следовательно, повысить качество производимой продукции.

Не обращая внимания на большое количество исследований по повышению конкурентоспособности товара, как одного из важнейшего ресурса экономического роста организации, конкурентоспособность и факторы, которые в большей степени влияют на нее, еще не до конца изучены.

Такие факторы можно разделить как внешние и внутренние.

Внешние факторы – это:

– факторы производства, воздействующие на образование конкурентных преимуществ организации в течении процесса производства, например, наличие эффективной системы государственного регулирования рыночных отношений, увеличение финансовых ресурсов с помощью

инвестирования, создание эффективного обеспечения с помощью новых технологий и высококвалифицированные кадры.

- активность конкурентов;
- факторы спроса, характеризующие спрос, его величину и динамику, например, эластичность спроса по цене; фазы жизненного цикла спроса; требовательность потребителей к качеству товаров и другие;
- наличие родственных и поддерживающих отраслей в экономике страны;
- действия правительства;
- степень приватизации предприятий данной отрасли;
- случайные события.

Всесторонние исследования факторов, которые были приведены выше, обнаружили некую связь и воздействие на конкурентоспособность организации. И наличие в стране факторов производства, спрос на рынке, интенсивность действий конкурентов, а также наличие родственных, поддерживающих отраслей в экономике страны, объединены в общенациональный ромб. Общенациональный ромб - это система качеств имеющихся у страны, создающих конкурентную среду для организаций. Все эти факторы, находясь в содействии, друг с другом, усиливают или наоборот делают слабым возможный уровень конкурентоспособности организации этой страны. При образовании рыночных отношений на конкурентоспособность организации может влиять уровень приватизации, так как приватизация организаций содействует развитию конкурентной борьбы и среды на рынке страны, а также случайные действия и воздействие правительства.

К внутренним факторам включаются: эффективность экологическая, рыночная, издержек и менеджмента.

Эти факторы воздействуют на конкурентоспособность транснациональных организаций. Изменение содержания внутренних факторов разрешают им применять воздействие на конкурентоспособность любой организации. Также к этим факторам можно привязать психологический фактор. Рассмотрим эти факторы подробнее.

Под рыночной эффективностью подразумевается максимизация удовлетворения потребностей людей на основе некоторого количества условий, таких как приближение к потребителю, сравнительный анализ конкурентов, поиск конкурентных преимуществ и недостатков, обеспечение в информации. Приближение к потребителю организацией означает существования личных продаж и послепродажного обслуживания потребителей. Анализ конкурентов, их целей, стратегий и действий конкурентов позволяют выявить собственные конкурентные преимущества и недостатки. И от способности анализировать эти параметры зависит экономическая эффективность организации, а значит и конкурентоспособность. И, наконец, в современной быстроменяющейся обстановке, организация должна иметь быстродействующую и надежную систему обеспечения информацией.

Под эффективностью затрат предполагается их оптимизация, которая реальна при оценке влияния каждой из цикла производства в общем процессе производства продукции. С помощью требовательного внутрипроизводственного регулирования, содержащего стратегический анализ затрат, целенаправленности производственного процесса. То есть согласно общей стратегии организации, оптимизации после производственных затрат и издержек координации связей, образующихся, когда метод той или иной деятельности организации (управление затратами, производство, продажа, маркетинг и т.д.), оказывает влияние на стоимость продукции ли эффективность других факторов.

Минимизация ущерба природной среде, называется экологическая эффективность организации. Такой вид деятельности в современных условиях развития экономики особенно актуален. Также от экологической оптимизации зависит жизненный цикл товара и культура персонала.

Конкурентоспособность организации в большей степени в зависимости от эффективности управления, на уровень которого воздействуют личные качества менеджера, во-первых, это его способность вырабатывать и реализовывать стратегию организации, во-вторых, умение адаптироваться к окружающей его среде и ее изменениям, создание единой системы учета и контроля, и последнее умение выбирать из множества высококвалифицированных специалистов.

Психологический фактор содержит в себе трудовую этику, это умение и желание трудиться, мобильность и быстрая обучаемость, уровень возражений, атмосфера конкуренция между персоналом, умение отдельного человека работающего в организации, подчинять свои интересы всеобщей задаче - эффективного производства товара и повышение качества товара. Человек не может быть оценен в денежном измерении, но он в наибольшей степени влияет на работу всей организации. Психологический фактор не может быть подчинен тому или иному политическому манипулированию, по своей природе, он изменяется только после большого временного промежутка. И именно поэтому нельзя игнорировать этот фактор, даже если нет методик его изучения.

Теория внутренних и внешних факторов не достаточно изучена. Однако даже в таком виде, достаточно явно показывает насколько сложно управление конкурентоспособностью организации и его повышение, а также удерживание лидирующей позиции на рынке.

1.2. Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. В таблице 2 рассмотрим различные методы оценки конкурентоспособности организации.

Таблица 2

Методы оценки конкурентоспособности организации

Название группы, метода	Описание, виды	Цель использования	Преимущества	Ограничения
Общенаучные методы				
Дифференциальный метод	Метод оценки конкурентоспособности организации основанный на сопоставлении единичных параметров анализируемого субъекта предпринимательской деятельности	Установить достигнут ли уровень параметров исследуемого субъекта параметров эталонного, и по каким параметрам не достигнут	Метод позволяет констатировать факт конкурентоспособности исследуемой организации	Дает лишь поверхностное представление о реальном положении дел, и не дает более глубокого содержания информации
Комплекс метод	Метод основанный на применении групповых, интегральных, смешанных показателей.	Сопоставить показатели анализируемого субъекта с аналогичными показателями	Учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности фирмы, но и его возможную динамику в будущем.	Неполная характеристика деятельности организации
Специализированные методы				
Аналитические методы	Метод включает в себя группу методов оценки, такие как, оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли, на основе теории эффективной	Цель использования таких методов заключается в изучении рынка, внутренней среды организации, товара и потребителей	Простота расчетов при имеющейся информации, а также достаточно легком сравнении параметров анализируемого предприятия и образца-аналога	Субъективное влияние на оценку КС со стороны, а также трудности, связанные с ограниченной доступностью необходимых

Окончание таблицы 2

	конкуренции(например, оценка, основанная на внутренней среде организации), оценка, основанная на сравнительном анализе конкурентов и т.д.			данных о деятельности организации
Графические методы	Метод включает в себя построение многоугольника конкурентоспособности, круговых диаграмм, гистограмм и т.д.	Продемонстрировать конкурентное положение по сравнению с конкурентами	Позволяют наглядно продемонстрировать конкурентное положение предприятия по сравнению с конкурентами	Отсутствие точной количественной характеристики предприятий по заданным критериям ограничивает возможность применения данных

Придерживаясь точки зрения известных российских ученых в разделе предпринимательства и системы управления предпринимательской деятельностью, считается то, что применение одного метода в исследовании оценки конкурентоспособности метода не даст адекватных оценок о состоянии организации и его возможный потенциал, поэтому для развернутой и объективной оценки нужно комбинировать использования существующих методов. Комбинированный способ применения, например, аналитических и графических методов с учетом существующих преимуществ и недостатков подходов, дает возможность показать реальное положение организации в конкурентной среде и ранжировать относительно его конкурентов.

Для проведения анализа конкурентов целесообразно использовать метод сравнительного анализа конкурентов.

Для выполнения анализа изначально нужно собрать информацию о

конкурентах действующих на рынке, который исследуется, выявить преимущества и недостатки конкурирующих организаций, выявить сферу влияния конкурента на данный рынок, долю рынка, чья продукция наиболее качественная и ценную политику каждой организации.

Источниками информации о конкурирующих организациях могут обозначаться официальные статистические данные о фирмах, статистические отчеты, а также информация собранная в ходе опроса потребителей.

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

- выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- выбора атакующих или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам.

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 10 баллов, в которой десять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно».

В таблице 3 показаны критерии конкурентов по которым будут даваться оценки для выявления сильных и слабых сторон организации.

Таблица 3

Данные для сравнительного анализа результативности деятельности фирм – конкурентов

Критерий	Наша организация	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3	конкурент N
Имидж фирмы					
Концепция продукта					
Качество продуктов					
Рыночная доля					

Окончание таблицы 3

Рыночная цена					
Предпродажная подготовка					
Уровень послепродажного обслуживания					
0-1 – позиция очень плохая; 2-3 - плохая; 4-5 - средняя; 6-8 - хорошая; 9-10 - отличная.					

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 3 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение организации по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 2.

Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

После проведения исследования, по результатам, проведенных по данным направлениям конкурентоспособности, идет сравнительный анализ



Рис. 2. Многоугольник конкурентоспособности

степени отдельных параметров, которые были достигнуты конкурентами.

На основании исследования полученных оценок появляются сильные и слабые стороны конкурентной среды по всем проанализированным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия, которые в большей или меньшей степени устранить слабые места и закрепить сильные.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.

Как известно, конкурентоспособность зависит от ряда факторов, которые были рассмотрены в первой главе и может быть оценена с помощью набора критериев. Выявим определение понятия критерия конкурентоспособности.

Критерий конкурентоспособности – это качественная и (или) количественная характеристика организации, служащая основанием для оценки ее конкурентоспособности [14, с. 41].

В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности организации, представленных в таблице 4.

Таблица 4

Критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценки
1. Эффективность производственной деятельности предприятия	
1.1. Издержки производства, руб.	Отображает эффективность затрат при выпуске продукции
1.2. Фондоотдача, руб.	Характеризует степень использования основных производственных фондов
1.3. Рентабельность, %	Характеризует степень прибыльности товаров или услуг
1.4. Производительность труда, руб./чел.	Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы
2. Финансовое положение организации	
2.1. Коэффициент автономии	Характеризует независимость предприятия от заемных источников
2.2. Коэффициент платежеспособности	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги	
3.1. Рентабельность продаж, %	Характеризует степень прибыльности работы организации на рынке, правильность установления цены на товар или услуги
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией	Отражает степень затоваренности готовой продукцией, рост показателя свидетельствует о снижении спроса
3.3. Коэффициент загрузки производственной мощности	Характеризует деловую активность организации, и эффективность работы службы сбыта
3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта
4. Соотношение цены и качества	
4.1. Качество товара или услуги	Способность удовлетворять потребности в соответствии с его назначением
4.2. Цена товара или услуги	Характеризует доступность товара или услуги

По мнению Г.С. Праховой, изучение некоторых современных тенденций в развитии оценки конкурентоспособности, позволяет сделать вывод о том, что ключевыми характеристиками фирм–лидеров,

обеспечивающих им конкурентные преимущества, являются следующие: наличие собственной рыночной ниши; контроль и поддержание высокого качества; инновации; партнерство; быстрота действий, мобильность к изменяющейся конъюнктуре рынка; квалификация персонала; международная деятельность; малая величина предприятий [19, с. 53].

Дж. Пилдич утверждает, что оценка конкурентоспособности фирмы зависит от следующих факторов:

Источники конкурентных преимуществ. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

– преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т.д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;

– преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т.д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

Очевидность источников конкурентных преимуществ. При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

Инновации. Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны, по крайней мере, равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет компаниям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников.

Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения новых параметров конкурентоспособности. Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов.

Итак, рассмотрев различные факторы оценки конкурентоспособности, приводимые современными учеными и экономистами-практиками, выделим существенные характеристики конкурентоспособности современной организации:

- способность постоянного совершенствования процесса оказания услуг;
- освоение и внедрение пользующихся спросом новых видов услуг;
- использование передовых технологий;
- повышение качества услуг;
- управление стоимостью предоставляемых услуг;
- совершенствование и развитие кадрового персонала;
- международная деятельность;
- численность и сравнительная сила конкурирующих предприятий.

Таким образом, конкурентоспособность организации как объединяющий коэффициент результативности финансово-хозяйственного функционирования с учетом специфики отрасли, имиджа, правовой и организационной формы, во многом зависит от количества факторов внутренней и внешней среды. Для всесторонней оценки (качественная и количественная) конкурентоспособности наукой в области экономики разработан и испытан инструментарий, разрешающий осуществить системно – критериальный подход к определению уровня конкурентоспособности участника рынка и предпринимательской деятельности.

1.3. Пути повышения конкурентоспособности организации

В настоящее время экономика страны задает определенные требования к повышению конкурентоспособности организации: необходимо оперативное и результативное реагирование на изменение экономической ситуации для получения наиболее стабильного финансового положения и периодического совершенствования работы организации в соответствии с изменениями условий рынка.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности организации, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5

Пути повышения конкурентоспособности торговой организации

Путь повышения конкурентоспособности	Результаты
Постоянное использование нововведений	Повышение конкурентоспособности организации или товара, создающее конкурентные преимущества на ближайшую или среднесрочную перспективу; появление новых потребностей, создающее конкурентное преимущество; повышение эффективности производства
Постоянное обучение и переподготовка кадров	Повышение эффективности работы на всех уровнях организации; рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к работе
Повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда	Повышение эффективности работы на всех уровнях организации
Проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей	Улучшение товара и работы организации и его конкурентоспособности
Анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон	Усиление имеющихся конкурентных преимуществ и создание новых
Использование наиболее эффективных рекламных мероприятий	Увеличение сбыта товара и спроса на товар
Улучшение предоставления о товаре и выкладки	Усиление имиджа организации

Применяя данные пути, организация имеет шансы увеличить как свою конкурентоспособность, так и усилить свою финансовую стабильность. Устойчивое повышение конкурентоспособности организации может быть достигнуто только при периодическом, долгосрочном и поступательном совершенствовании всех параметров конкурентоспособности.

Выработавшаяся практика мировой экономической деятельности показывает, что рынок и конкуренция является главным двигателем развития экономики страны, наиболее действующий, не зависимо от причины движения. Соперничество на рынке - наиболее эффективный способ экономического контроля участников рыночных отношений, считается динамичной силой, потому что постоянно подвигает организации на управление издержками и их минимизацию, ценовой политики, также существует борьба между фирмами за заказы и потребителя, и возможность повышения качеств и свойств продукции.

Конкурентоспособность выступать в роли особого свойства организации, характеризующиеся уровнем существующего или возможного удовлетворения им определенной потребности в сравнении со схожими участниками рыночных отношений, находящихся на данном рынке. Конкурентоспособность показывает работоспособность выдерживать конкурентную борьбу, также в сравнении с действиями конкурентов на данном рынке.

Существует стратегическая конкурентоспособность, то есть на стадии разработки стратегии организации и маркетинговой деятельности, и фактическая. Анализ возможности продукции организации соперничать делится на методы сравнения основных свойств и качеств продукции с официальными стандартами, а так же желание потребителя приобрести этот товар или услугу. Главные параметры конкурентоспособности организации, является конкурентоспособность продукции, устойчивое финансовое

положение, эффективность маркетинговой службы, рентабельность продаж, имидж, прибыльность, эффективность работы менеджмента и др. Конкуренция возникает только при наличии конкурирующих организаций. Если рассматривать конкуренцию, с точки зрения экономики, то она является процессом взаимодействия в борьбе между организациями, поставщиками при сбыте продукции, соперничество между отдельными отраслями или производителями продукции или услуги. Важность роста производительности для повышения конкурентоспособности компаний в настоящее время глубоко осознана деловыми кругами всех стран мира. Так, многие компании начали внедрение и реализацию программ повышения производительности. Такие программы призваны решить следующие задачи:

- увеличить производительность существующих у организации производственных ресурсов благодаря изменениям в производственном процессе;

- разработать необходимый управленческий состав для организации и контроля внедрения нововведений в производство и обеспечение разработки новой технологии и техники для долговременного и устойчивого развития производительности.

Мероприятия по повышению производительности, осуществляемые в процессе их внедрения в производство, мероприятия по совершенствованию управления и организации производства выступают в роли характерного проявления изменения и развития управления в организации. Такие изменения применяются в развитых странах мира и направлены на адаптацию, к новым условиям экономической среды и конкуренции, основанной на масштабном применении и внедрении инноваций.

Инновационный фактор также уменьшает издержки на макроуровне. В современной экономике развитие инновационной деятельности организации дает возможность формировать систему производства, при которой национальных доход и его темп роста в совокупности потребления

обществом в целом превышал бы рост потребления материальных ресурсов страны. На первом месте в интенсификации производства выступает сокращение затрат и издержек на ресурсы, имеющиеся у организации, т.е. понижение материалоемкости производимой продукции. Исходя из сложившейся ситуации можно сказать, что снижение издержек и затрат прошлого произведенного труда по своему значению в 5-6 раз превышает экономию живого труда. При этом особое значение в условиях ограниченности ресурсов приобретает экономия сырья. При внедрении безотходного или малоотходного производства происходит большая экономия сырья, материалов и топлива. Также большое значение имеет использование переработки использованных материальных ресурсов, и применение их как вторичные материальные ресурсы.

При решении использовать ту или иную стратегию конкурентной борьбы решение может базироваться на теории конкуренции, на основе которых могут быть даны рекомендации о наиболее выгодных условиях производства продукции.

Компании имеющую небольшую долю рынка, следует выбирать концентрированную стратегию развития конкурентоспособности и усилить свое влияние на одной рыночной нише, даже если доля на рынке незначительная.

Организация с большой долей рынка, может действовать в направлении минимизации затрат и фокусироваться на увеличении доли рынка, при этом вести эффективную производственную деятельность.

Государственным институтам и предприятиям имеет смысл проводить комплексную политику, направленную на создание инновационных конкурентных преимуществ посредством:

- применения финансово-кредитных рычагов стимулирования инноваций;
- продвижения системы стандартов качества;

– кооперации сил государственных органов, бизнеса, университетов в процессе разработки и передачи технологий.

Кроме того, реализация конкурентных преимуществ может осуществляться благодаря:

– созданию экологически чистых технологий в процессе поиска путей снижения стоимости производства (повышения технологических конкурентных преимуществ фирм);

– росту затрат фирм на повышение квалификации, переподготовку и подготовку кадров;

– созданию наукоемких производств;

– научно-техническому обмену;

– направлению инвестиций в НИОКР.

Анализ состояния структуры конкурентных преимуществ в организации дает возможность потенциал и резервы повышения конкурентоспособности организации. На мой взгляд, организациям в большей степени нужно уделять внимание внедрению функциональных инноваций, т.е. применение новых форм организационной деятельности организации, новые технологии, использование экономических факторов в полной мере, измерение и контроль характеристик качества. Так как все эти нововведения требуют значительную часть финансовых и временных ресурсов, организации должны всесторонне изучать данную сферу. Но при внедрении нововведений, организация благодаря им организация может занять преимущественное положение на рынке.

Оценка конкурентоспособности участника рыночных отношений должна гарантировать максимальную истину получаемых результатов в отличие от оценки по каждому фактору конкурентоспособности, которая при наличии погрешности в оценках каждого фактора, а также при наличии субъективности в использовании расчетных показателей, часто являются неправильной. Методы оценки должны помогать находить необходимую для

оценки конкурентоспособности организации информацию и быть практичной, разрешая в зависимости от поставленных целей исследования и наличия отправных данных формирования объема и состава выбора фирм-конкурентов. Практичность имеет большое значение в тех условиях, когда нужно определить географические и товарные границы рынка, определить карту конкурентов, а также когда информация их деятельности недоступна.

В методах оценки конкурентоспособности должны входить четко проявленный математический инструмент, что даст не только оценочную зависимость показателей от факторов конкурентоспособности, а функциональную связь. Такое обстоятельство показывает возможность применения широкой математической обработки всех показателей конкурентоспособности организации.

В первой главе были рассмотрены понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности организации, виды конкуренции и конкурентоспособности, конкуренция бывает по методам осуществления, по отраслевой принадлежности, по степени свободы, конкурентоспособность разделяется на: конкурентоспособность страны; конкурентоспособность региона; конкурентоспособность отрасли; конкурентоспособность организации; конкурентоспособность товара.

Изучены факторы, влияющие на конкурентоспособность организации. Существуют внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия. Эти факторы показывают насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке.

Рассмотрены существующие методы и критерии оценки конкурентоспособности организации. Методы разделяются на два вида это общенаучные и специализированные, а критерии оценки эффективность производственной деятельности предприятия, финансовое положение организации, эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги и соотношение цены и качества.

Глава 2. Исследование конкурентоспособности ООО «Бершка СНГ» на рынке розничной торговли одеждой г. Красноярск

2.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «Бершка СНГ»

Отделение ООО «Бершка СНГ» находится по адресу г. Красноярск, ул. 9 Мая, д. 77 (ТРЦ «Планета»). Основным видом деятельности является «Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха». Дата внесения в реестр: 6 апреля 2006 года. Основной целью деятельности является извлечение прибыли. Для осуществления этой цели организация выполняет следующие виды деятельности:

- розничная торговля одеждой;
- розничная торговля обувью и изделиями из кожи;
- хранение и складирование прочих грузов.

Первый магазин Бершка был открыт в 1998 году. Сейчас компания насчитывает сотни магазинов в 42 странах мира.

Bershka – сеть магазинов молодежной одежды, в сегменте масс - маркета, принадлежащая испанской группе Inditex. Целевая аудитория магазинов - молодые люди в возрасте 14 – 28 лет. Bershka позиционируется как самая доступная по цене марка группы Inditex .

Масс-маркет – это сегмент рынка массового спроса и предложения товаров и услуг, потребителями и покупателями которого являются представители широких слоев общества – массовый потребитель.

Известный во всем мире бренд Bershka первоначально проектировался только как молодежный формат. Право на владение брендом Bershka на равных условиях с такими популярными брендами как Zara, Massimo Dutti, Stradivarius принадлежит известной компании Inditex. Среди многих других брендов, относящихся этой компании - Bershka является одним из самых

модных и современных. На протяжении двух лет, бренд открыл более ста своих магазинов и четко построил свою позицию на рынке мод. Спустя десять лет Bershka уже имеет более 600 магазинов в 42 странах мира.

Bershka считается одним из множества брендов, которые независимо разбирают, сбывают и изготавливают собственную продукцию. В организации существует штат дизайнеров из 50 творческих молодых людей, которые с большей степени ориентированы на создание моделей исключительно только на молодую и современную часть населения. Штат дизайнеров в организации является международным, тем самым обеспечивает персональный подход в создании моделей одежды для каждой отдельной страны.

Bershka выпускает: джинсы, футболки и майки, платья, юбки, брюки, плащи и куртки, блузки и рубашки, джемперы, жакеты и кардиганы, шарфы, платки и ремни.

Главной задачей, которая стоит перед брендом Bershka, является вывод недорогой, но современной одежды для молодежи на международный рынок. Первоначально создатели данного бренда вели деятельность исключительно только в небольших сетях магазинов, существующих в единственной стране - Испания, но со временем и изменением тенденций на рынке деятельность компании в масштабах увеличивался.

При всей уникальности бренда она заключается не только в производстве фирменной одежды, но и в представлении товара и оформления торгового помещения, где осуществляется продажа молодежной одежды. Все магазины и бутики бренда исключительно отличаются от других торговых организаций тем, что существует уникальным дизайном магазина и, и в концепте, относительно небольшой площадью помещения при большой вместимости товара на прилавок.

При анализе индивидуальности бренда, выделила одну из отличительных качеств Bershka - это наличие многочисленных коллекций состоящей из джинсовой ткани. И являясь представителем молодежи, можно

сказать что в современном мире, джинсы являются неотъемлемой частью современного гардероба молодежи, при этом это свойственно абсолютно для каждой из стран. Руководство Bershka уделили большое внимание этой тенденции и приняли решение активно продвигать эту идею. Причем в производстве продукции из джинсовой ткани используют не только направление изготовления джинсовых брюк, но и также юбки, шорты, платья, блузки и многое другое.

Организационная структура филиала во многом определяет способность предприятия эффективно функционировать на рынке и достигать поставленных целей. Необходимо, чтобы организационная структура позволяла нормально функционировать организации на рынке в современных условиях [18, с. 4]. На рисунке 3 представлена структура организации ООО «Бершка СНГ» в г. Красноярске.

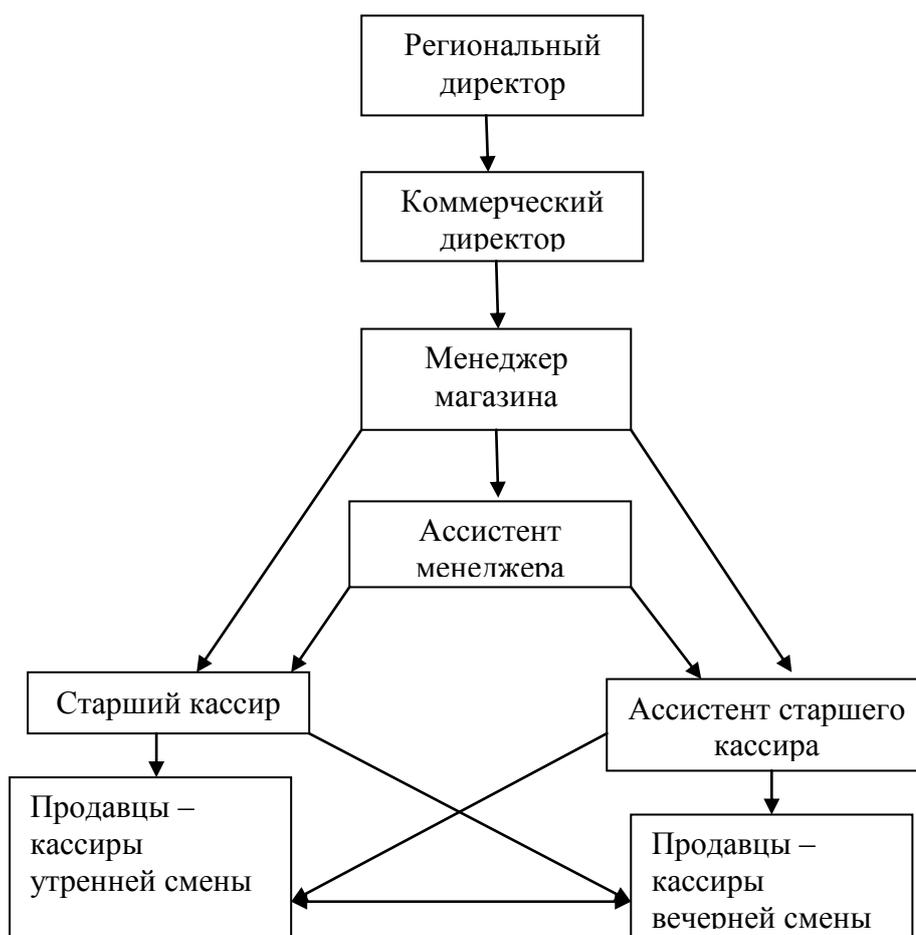


Рис. 3. Организационная структура ООО «Бершка СНГ»

Руководство текущей деятельностью организации осуществляется региональным директором.

Согласно Доверенности директор фактически выполняет все функции исполнительного органа: принимает решения в форме приказов; заключает различного рода сделки в форме, установленной гражданским законодательством.

Руководитель в соответствии с законодательством РФ о производственно-хозяйственной и финансово – экономической деятельности предприятия, несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений. Руководитель обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетам, поставщиками, заказчиками и кредиторами [1, с. 324].

В непосредственном подчинении регионального директора находятся коммерческий директор и менеджер магазина, которые в свою очередь возглавляют и контролируют работу отделения организации.

Коммерческий директор относится к категории руководителей и принимается (увольняется) на работу приказом директора.

На должность менеджер назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджер), имеющий стаж работы не менее 2 лет.

По способам работы и мобильности действий к динамике изменений внешней и внутренней среды ООО Бершка СНГ относится к линейно-функциональной организации, т.е. ее деятельность базируется на нормативных правилах и процессах, централизованном управлении, узко обусловленной ответственности в трудовых действиях и наличие иерархии власти. Организационная структура организации, предназначена на выполнение прикрепленных функций на всех уровнях управления. Структура свойственная той организации которая занимается деятельностью в

относительно стабильной внешней среде, когда труд работника измеряется и мотивируется.

Анализ финансово – экономического состояния организации

Анализ финансового состояния организации начинают с общей оценки структуры средств и источников их формирования. Анализ структуры имущества предприятия проводят по данным актива баланса. При анализе определяют удельный вес внеоборотных активов и оборотных активов в общей сумме имущества предприятия. Затем проводят детальный анализ внеоборотных и оборотных активов. Анализ структуры пассивов позволяет определить соотношение между заемными и собственными источниками средств предприятия. Анализ состава и структуры источников средств предприятия выполняется с оценки их динамики, анализа их соотношения и внутренней структуры.

Общий объем продаж это стоимость товаров, реализованных потребителем, определяется как $Q = P \cdot N$, где (1)

Q - общий объем;

P - средняя цена за единицу товара за 2015 г. – 1290,00 руб.;

N - количество проданного товара за 2015 г. – 186015 единиц.

$Q = 1290,00 \cdot 186015 = 239\,959\,350$ руб.

Амортизационные отчисления за 2015 г. составляют 435 990,00 руб.

Для анализа платежеспособности предприятия рассчитаем следующие показатели: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности и коэффициент мобилизации, расчеты представлены в таблице 6.

Таблица 6

Показатели платежеспособности за 2013 – 2015

Наименование, %	Норма	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение 2015г. от 2013г.	Отклонение 2015г. от 2014г.
К абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,36	0,3	0,32	- 0,06	0,02

Окончание таблицы 6

К срочной ликвидности	> 1,0	0,36	0,3	0,32	- 0,06	0,02
К текущей ликвидности	1 - 2	0,78	0,8	0,66	0,02	-0,14
К мобилизации	0,5-0,7	0,03	0,08	0,19	0,05	0,11

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена в ближайшее время за счет денежных средств. Нормативное значение данного показателя составляет от 0,2 до 0,5. В 2013 году коэффициент абсолютной ликвидности равен 0,36. В 2014 году значение коэффициента снижается, но все же укладывается в нормативное значение. В 2015 году значение коэффициента увеличивается на 0,02 и составляет 0,32.

Коэффициент срочной ликвидности свидетельствует о недостаточной обеспеченностью организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств, так как максимальное значение коэффициента для организации достигается в 2014 году и составляет 0,36, что не соответствует норме (свыше 1). В 2014 году значение коэффициента снижается до 0,3, а в 2015 году возрастает до 0,32.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует, отношение всей суммы активов к сумме краткосрочных обязательств. Это главный показатель платежеспособности. Для компании показатель ниже рекомендованного, в 2013 году значение показателя составляет 0,78, в 2014 году 0,8, а в 2015 году снижается до 0,66. Это свидетельствует о том, что текущие активы не покрывают краткосрочные обязательства организации.

Коэффициент мобилизации за анализируемый период возрастает, в 2013 году значение коэффициента составляет 0,03, в 2014 году возрастает до 0,8, а в 2015 году достигает значения 0,19, все же коэффициент мобильности

не соответствует нормативу от 0,5 до 0,7.

Для анализа структуры и динамики активов проведены расчеты, результаты которых приводятся в таблице 7.

Таблица 7

Анализ активов баланса

Актив	Абсолютные величины, тыс. руб.			Отклонение		
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2015 от 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7
Внеоборотные активы	68809	74517	114273	5708	39756	45464
Оборотные активы:	71868	92016	109586	20148	17570	37718
Запасы	19592	11656	1250	-7936	-10406	-18342
Денежные средства	13135	1227	374	-11908	-853	-12761
Дебиторская задолженность	56260	64494	43567	8234	-20927	-12693
Общая стоимость активов	178395	166533	186141	-11862	19608	7746

Данные таблицы 7 показывают, что на конец отчетного года общая стоимость активов организации составила 186141 тыс. руб. и увеличилась за отчетный период на 7746 тыс. руб.

Дебиторская задолженность снизилась на конец 2015 года на 12693 тыс. руб. Уменьшение дебиторской задолженности можно характеризовать как положительную тенденцию. Этот процесс обусловлен привлечением в оборот дополнительных средств в виде кредитов банка. В целом наблюдается рост оборотных активов.

В таблице 8 представлена динамика удельного веса активов организации.

Анализ структуры активов баланса

Актив	Удельный вес, %			Отклонение удельного веса		
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2015 г. от 2013 г.
1	2	3	4	5	6	7
Внеоборотные активы	38,57%	44,75%	61,39%	6,17%	16,64%	22,82%
Оборотные активы:	40,29%	55,25%	58,87%	14,97%	3,62%	18,59%
Запасы	10,98%	7,00%	0,67%	-3,98%	-6,33%	-10,31%
Денежные средства	7,36%	0,74%	0,20%	-6,63%	-0,54%	-7,16%
Дебиторская задолженность	31,54%	38,73%	23,41%	7,19%	-15,32%	-8,13%
Общая стоимость активов	100%	100%	100%			

Анализ таблицы 8 показывает, что доля внеоборотных активов в целом за период возросла на 22,83 %. Негативной тенденцией можно считать снижение доли запасов (на 10,31 %) и денежных средств (7,16 %). Доля дебиторской задолженности снизилась на 8,13%.

Рассмотрим динамику оборотных и внеоборотных активов за три года на рисунке 4.

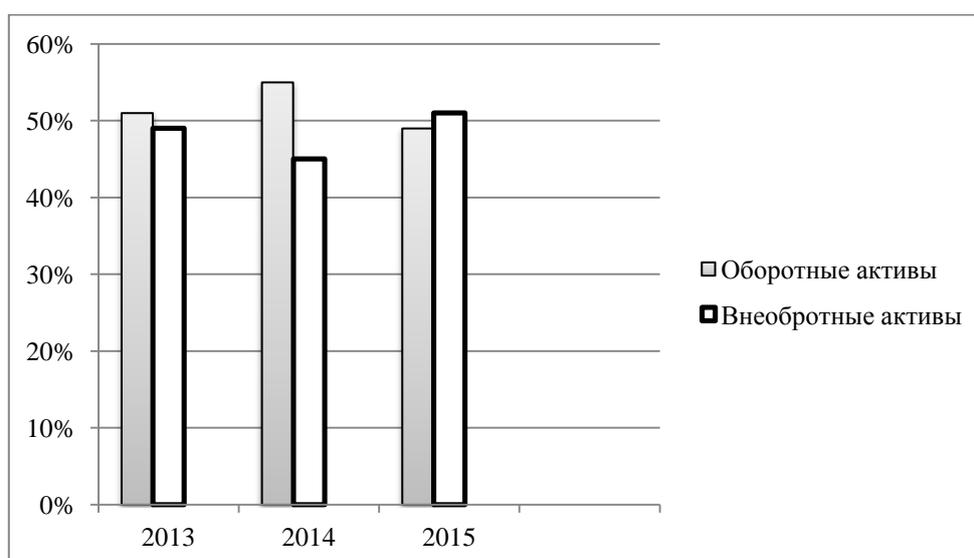


Рис. 4. Динамика оборотных и внеоборотных активов ООО «Бершка СНГ»

В целом можно сказать, что соотношение внеоборотных и оборотных активов предприятия за период с 2013 по 2015 год существенно не изменилось.

В таблице 9 рассмотрены пассивы организации за последние три года.

Таблица 9

Анализ пассивов организации

Пассив	Абсолютные величины, тыс. рублей			Отклонение		
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2015 от 2013 г.
Источники собственных средств	52684	25887	19350	-26797	-6537	-33334
Долгосрочные кредиты и займы	68139	78489	41413	10350	-37076	-26726
Краткосрочные обязательства, в т.ч.	57572	62157	164078	4585	101921	106506
Краткосрочные кредиты банка	11984	13684	15384	1700	1700	3400
Кредиторская задолженность	45588	48473	148694	2885	100221	103106
Поставщики и подрядчики	30700	25925	53242	-4775	27317	22542
Задолженность перед персоналом	362	473	345	111	-128	-17
задолженность перед внебюджетными фондами	322	970	502	648	-468	180
Задолженность по налогам и сборам	13867	20714	94187	6847	73473	80320
Прочие кредиторы	337	391	418	54	27	81
Доходы будущих периодов	-	-	-			
Всего пассивы	17839 5	166533	186141	-11862	19608	7746

Анализ таблиц 9 и 10 показывает, что доля собственных средств организации за отчетный период уменьшилась на 33334 тыс. руб. и составила на конец года 10,40 % или 19350 тыс. руб.

Анализ структуры пассивов предприятия

Пассив	Удельный вес, %			Отклонение удельного веса		
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2015 от 2013 г.
1	2	3	4	5	6	7
Источники собственных средств	29,53%	15,54%	10,40%	-13,99%	-5,15%	-19,14%
Долгосрочные кредиты и займы	38,20%	47,13%	22,25%	8,94%	-24,88%	-15,95%
Краткосрочные обязательства, в т.ч.	32,27%	37,32%	88,15%	5,05%	50,82%	55,87%
Краткосрочные кредиты банка	6,72%	8,22%	8,26%	1,50%	0,05%	1,55%
Кредиторская задолженность	25,55%	29,11%	79,88%	3,55%	50,78%	54,33%
Поставщики и подрядчики	17,21%	15,57%	28,60%	-1,64%	13,04%	11,39%
Задолженность перед персоналом	0,20%	0,28%	0,19%	0,08%	-0,10%	-0,02%
задолженность перед внебюджетными фондами	0,18%	0,58%	0,27%	0,40%	-0,31%	0,09%
Задолженность по налогам и сборам	7,77%	12,44%	50,60%	4,67%	38,16%	42,83%
Прочие кредиторы	0,19%	0,23%	0,22%	0,05%	-0,01%	0,04%
Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-
Всего пассивы	100%	100%	100%			

Увеличился размер краткосрочных кредитов банка. Это свидетельствует о том, что у организации не было достаточно денежных средств на текущие расходы. Доля кредиторской задолженности предприятия уменьшилась на 1,55 %.

У организации острая ситуация с фактическим наличием денежных средств, их размер еще уменьшился. Тем не менее, организация отказалось от

политики долгосрочных займов, размер долгосрочных кредитов в 2015 году снизился на 37076 тыс. руб. Это не рационально в текущей ситуации – учитывая положение предприятия в ближайший год, организация не сможет выплатить краткосрочный кредит и проценты по нему.

В отчетном периоде вырос размер долгосрочных кредитов и займов на 5526 тыс. руб. или на 5,45%.

С помощью показателей финансово-хозяйственной деятельности организации можно построить динамику этих показателей, динамика представлена на рисунке 5.

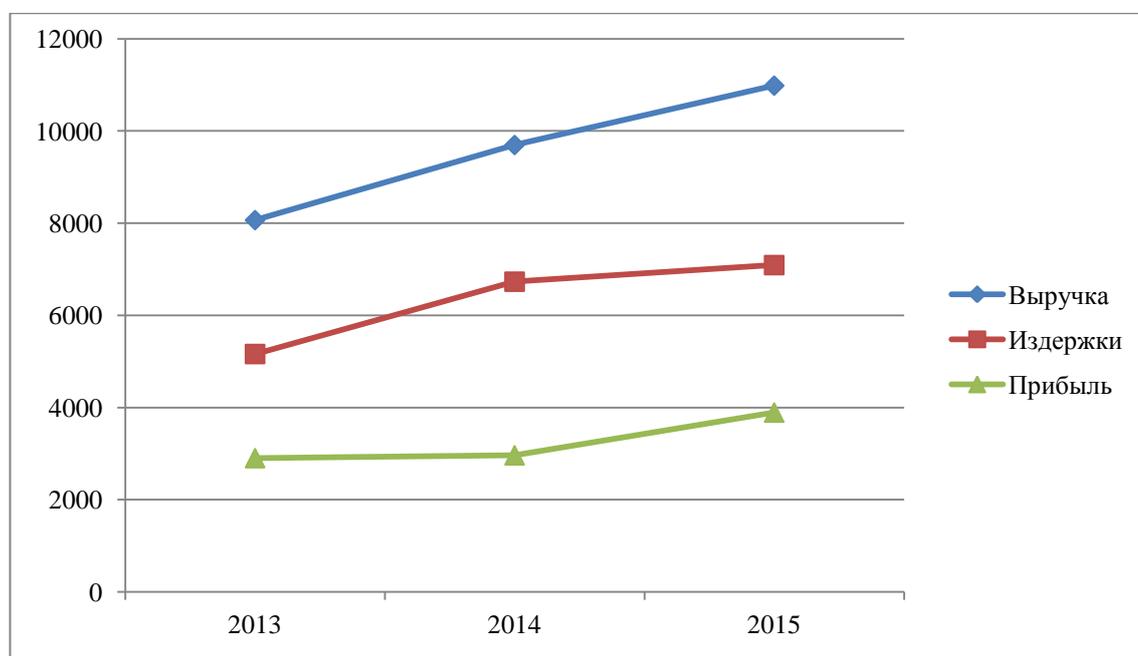


Рис. 5. Динамика основных показателей финансовой деятельности

Рассмотрим подробнее, основные показатели хозяйственной деятельности за анализируемый период представлены в таблице 11.

Таблица 11

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бершка СНГ» г. Красноярск

Показатель	Год		
	2013	2014	2015
Выручка от реализации, тыс. руб	8067,00	9697,00	10985,00

Окончание таблицы 11

В процентах к 2013 г.	100%	120%	136 %
Число сотрудников	20,00	22,00	29,00
В процентах к 2013 г.	100%	104%	132%
Выработка на 1 работающего, тыс. руб.	91,67	105,40	93,89
В процентах к 2013 г.	100%	115%	102%
Фонд заработной платы всего, тыс. руб.	2024,00	2272,40	2983,50
В процентах к 2013 г.	100%	112%	147%
Среднемесячная зарплата, тыс руб.	23,00	24,70	25,50
В процентах к 2013 г.	100%	107%	110%
Издержки обращения	5163,00	6732,00	7092,00
В процентах к 2013 г.	100%	130%	137%
Балансовая прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	2904,00	2965,00	3893,00
В процентах к 2013г.	100%	102%	134%
Прибыль на одного работающего, тыс. руб	33,00	32,23	33,27
В процентах к 2013	100%	97%	100%

Приведенные данные показывают, что выручка торговой организации растет. Однако параллельно выручке растет и число привлекаемых сотрудников и соответственно издержки обращения. Это приводит к тому, что рост прибыли несколько отстает от роста выручки, а эффективность прибыли на одного работающего остается почти постоянной.

2.2. Анализ рынка розничной торговли одеждой г. Красноярск

Рынок одежды в РФ (fashion-ритейл) остается одним из самых привлекательных отраслевых направлений для развития современных форматов торговли по следующим причинам:

- ежегодно рынок одежды растет на 8-10%, что значительно выше роста оборота розничной торговли (4-6% в год);
- на рынке одежды доминируют традиционные форматы (розничные рынки)
- более 40% оборота, что позволяет эффективно развиваться торговым сетям в регионах;

– созданы предпосылки для открытия магазинов (за последние 10 лет построены более 2 тысяч современных торговых центров и торгово – развлекательных комплексов с совокупной торговой площадью более 30 млн. квадратных метров);

– климатические условия и особенности менталитета заставляют россиян постоянно поддерживать траты на одежду и обувь на уровне до 10% в общей структуре расходов домохозяйств, причем этот уровень не сильно зависит от финансового статуса.

По данным Красноярскстат в городе Красноярске действуют 726 организаций розничной торговли одеждой.

Исследуя количество организаций розничной торговли одеждой, существенная доля организаций находится на территории современных объектов, включая ТРК «Планета», ТЦ «КомсоМОЛЛ», ТРК «Июнь», ТЦ «Атмосфера дома», ТЦ «Республика» и по итогам 2015 года в Красноярске открылось 4 торговых центра – это Галерея Енисей, ТРЦ «МАВИ», ТК Савита и ТК Авиатор.

За период с 2007 по конец 2015 года количество организаций розничной торговли одеждой увеличились на более чем 55 %: с 331 до 726.

Наиболее знаковыми объектами рынка розничной торговли одеждой города Красноярска представлены в таблице 12.

Таблица 12

Количество объектов рынка розничной торговли одеждой

Наименование ТЦ	Количество организаций	Адрес
ТРЦ «Планета»	54	ул. 9 Мая, 77
ТЦ «КомсоМОЛЛ»	32	ул. Белинского 8
ТРЦ «Июнь»	45	ул. Партизана Железняка, д. 23
Торговый Квартал на Свободном	29	ул. Телевизорная, д.1, стр. 4
Сибирский городок	10	пос. Солонцы
Галерея Енисей	36	ул. Дубровинского 1А
Квант	14	ул. Красной Армии , 10
Сибирский городок	22	ул. Мате Залки, 5 ул. Говорова ,57

Взлетка-Плаза	20	Ул. Весны, 1
Оптима	16	ул. Молокова, 56/1
Атмосфера дома	24	ул. Вавилова
Комсомольский	22	пересечение улиц 9 Мая и пр. Комсомольский
Республика	17	пр. им. газеты Красноярский Рабочий, 27 стр. 4
ТРЦ МАВИ	8	ул. Щорса 44
Савита	6	ул. Советская, 41
Авиатор	3	Ул. Авиаторов, 5

Также на рынке Красноярска существуют организации розничной торговли одеждой, которые находятся не на территории торговых комплексов, рассмотрим их по количеству в районах города в таблице 13.

Таблица 13

Количество организаций в районах города

Название района	Количество организаций
Центральный	67
Октябрьский	58
Свердловский	45
Кировский	31
Ленинский	21
Советский	145

По полученным данным можно построить географическую структуру количества организаций розничной торговли одеждой на рынке Красноярска, представленной на рисунке 6.

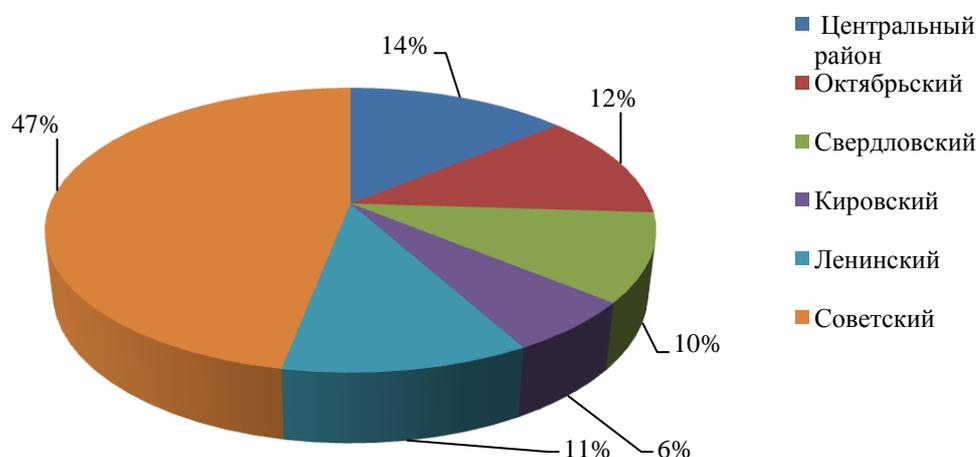


Рис. 6. Географическая структура количества организаций торговли одеждой

На рынке розничной торговли одеждой представлены почти все основные федеральные и международные сети, включая компании группы Inditex, группы Melon Fashion Group и т.д.

Важной тенденцией развития рынка торговли одеждой в Красноярске с 2014 по 2015 год является отказ игроков рынка от менее успешных направлений в пользу наиболее эффективных брендов. Какие-то магазины будут закрыты, какие-то будут развивать. Чтобы сократить издержки, компании начали переговоры с владельцами брендов об уменьшении объема поступлений новых коллекций.

Так как исследуемая организация находится в сегменте Fashion ритейл (масс-маркет), рассмотрим рост объема продаж в этом сегменте.

В данном сегменте потенциал к росту объема продаж сохраняется во всех категориях рынка модной одежды (рисунок 7).

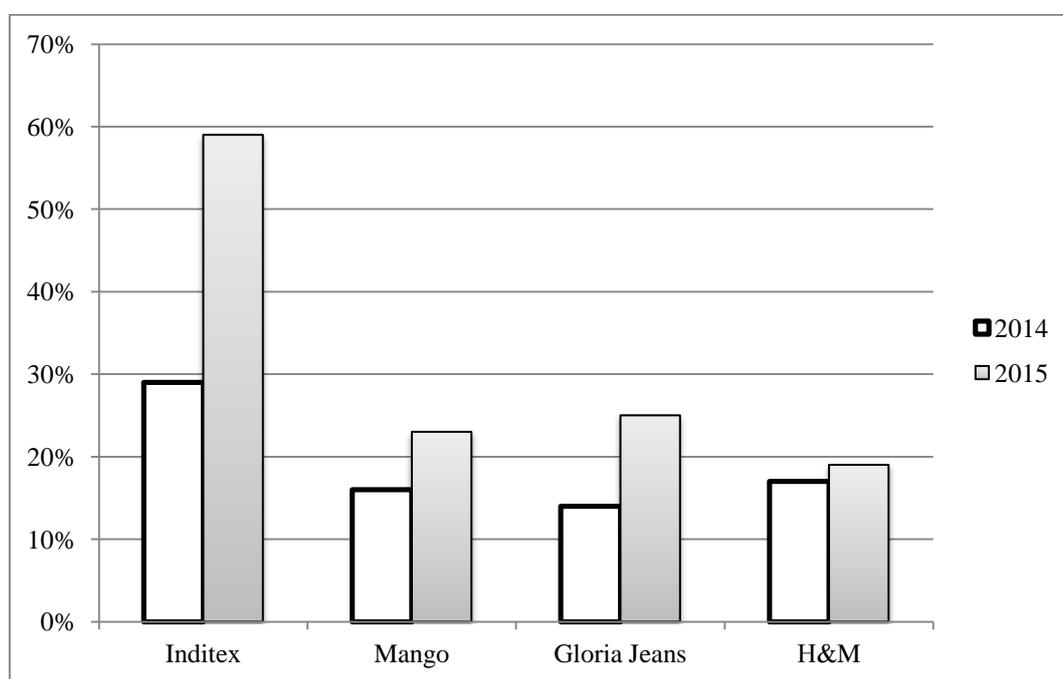


Рис. 7. Динамика объема продаж Fashion ритейл в г. Красноярске

По оценкам экспертов Fashion report к началу 2015 года, объем продаж фэшн ритейла через современные магазины (53%) впервые превысил объем

продаж одежды и обуви на рынка (47%). В 2015 соотношение продаж в магазинах и вещевых рынка составляла 48% к 52%

Это отразилось ростом чистой выручки крупных российских и зарубежных ритейлеров в сегмента масс–маркет .

Рассмотрим долю рынка, которую занимает исследуемая нами организации, в соотношении долей рынка конкурентов.

Так как ООО «Бершка СНГ» находится на территории Советского района в сегменте масс-маркета, рассмотрим на рисунке 7 долю занимаемого сегмента Fashion ритейл в Советском районе.

В таблице 14 показано количество существующих организаций розничной торговли одеждой Советского района в сегменте масс-маркета.

Таблица 14

Количество масс – маркетов Советского района

Название организации	Количество магазинов
H&M	1
Zara	1
Mango	1
Bershka	1
Massimo Dutti	1
Naf Naf	1
United Colors Of Benetton	1
befree	1

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что все масс – маркеты Советского района находятся в торговом центре «Планета», на основании статистических данных рассмотрим на рисунке 8 занимаемую долю рынка ООО «Бершка СНГ» на территории торгового центра, среди данного сегмента.

Из фирм, занимающих схожее положение на рынке можно отнести такие организации ООО «ZARA», «H&M», «MANGO», «Бершка СНГ».

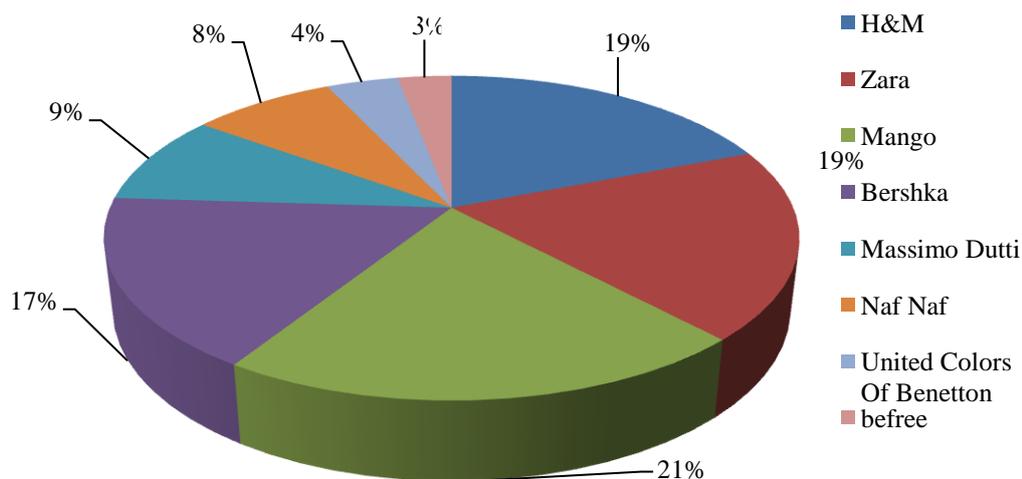


Рис. 8. Доля рынка ООО «Бершка СНГ»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что это есть основные конкуренты ООО «Бершка СНГ» находятся среди организаций розничной торговли одеждой в сегменте масс-маркета, на территории торгового комплекса.

2.3. Оценка конкурентоспособности ООО «Бершка СНГ» в Красноярске

В настоящее время, из-за роста конкуренции в анализируемом секторе, главным при определении путей повышения конкурентоспособности организации имеют предпочтения покупателей, а также постоянная оценка конкурентоспособности организации, с помощью которой фирма будет знать свои преимущества и недостатки, вследствие, находить пути устранения этих недостатков и усиление своих конкурентных преимуществ. Практически все фирмы данного профиля придерживаются аналогичной политики.

Поддерживая точку зрения ведущих ученых в области организации предпринимательской деятельности, считается, что использование только из

одного метода не даст адекватных оценок о состоянии организации и его потенциальных возможностях, поэтому для более точной и объективной оценки необходимо комбинировать несколько методов.

Для оценки конкурентоспособности организации розничной торговли, по-моему мнению, подойдет применение и комбинирование таких методов как, аналитические (оценка, основанная на сравнительном анализе конкурентов) и графических (многоугольника конкурентоспособности), методов. Такое комбинирование методов позволит учесть достоинства и недостатки различных подходов, оценить реальное положение предприятия в конкурентном пространстве и ранжировать его относительно конкурентов.

Для того чтобы оценить конкурентоспособность организации в сравнении конкурентов, рассмотрим уровень конкурентоспособности ООО «Бершка СНГ», с помощью финансово – хозяйственных показателей.

Рассчитаем коэффициент конкурентоспособности организации не по каждому продукту, а по всей номенклатуре.

Конкурентоспособность по товарам:

Коэффициент рыночной доли (КРД) отражает долю организации на рынке:

$$\text{КРД} = \text{ОП} / \text{ООПР} \quad (2)$$

где ОП – объем продаж продукта фирмой;

ООПР – общий объем продаж продукта на рынке;

$$\text{КРД} = 119979675 / 239959350 = 0,50.$$

Коэффициент предпродажной подготовки (КПП) характеризует стремление организации к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. Если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то $\text{КПП} = 1$. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{КПП} = \text{ЗПП} / \text{ЗПОП}, \quad (3)$$

где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж;

$$\text{КПП} = 19\,500 / 35\,000 = 0,55.$$

Коэффициент изменения объема продаж (КИОП) отражает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения объема продаж:

$$\text{КИОП} = \text{ОПКОП} / \text{ОПНОП}, \quad (4)$$

где ОПКОП – объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП – объем продаж на начало отчетного периода.

$$\text{КИОП} = 119979675 / 78182894 = 1,53.$$

Конкурентоспособность по цене:

Коэффициент уровня цен (КУЦ) отражает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения цен на продукт:

$$\text{КУЦ} = (\text{Ц}_{\max} + \text{Ц}_{\min}) / (2 * \text{ЦУФ}), \quad (5)$$

где Ц_{\max} – максимальная цена товара на рынке;

Ц_{\min} – минимальная цена товара на рынке;

ЦУФ – цена товара, установленная фирмой.

$$\text{КУЦ} = (6\,990 + 90) / (2 * 1180) = 3$$

Конкурентоспособность по критерию доведения продукта до потребителя:

Коэффициент доведения продукта до потребителя (КСБ), отражающий стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения своей сбытовой деятельности:

$$\text{КСБ} = \text{КИОП} * \text{ЗСБКОП} / \text{ЗСБНОП}, \quad (6)$$

где ЗСБКОП – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

ЗСБНОП – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

$$\text{КСБ} = 1,53 * 279\,000 / 265\,000 = 1,62.$$

Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта:

Коэффициент рекламной деятельности (Крекл.д) отражает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности:

$$\text{Крекл. д} = \text{КИОП} \times \text{ЗРДКОП} / \text{ЗРДНОП}, \quad (7)$$

где ЗРДКОП – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРДНОП – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

$$\text{Крекл.д.} = 1,53 \times 0,9 / 0,67 = 2,06.$$

Суммируем вышеперечисленные коэффициенты и найдем среднеарифметическую величину, которая будет являться итоговым показателем конкурентоспособности маркетинговой деятельности:

$$\text{ККМД} = (0,55 + 0,50 + 1,53 + 3,00 + 1,62 + 2,06) / 6 = 1,54.$$

Далее проведем расчет общефинансовых коэффициентов на основе анализа баланса организации за 2015 г.

Таким образом, полная формула расчета коэффициента конкурентоспособности организации (ККП) будет выглядеть следующим образом:

$$\text{ККП} = \text{ККМД} \times \text{КТЛ} \times \text{КОСС}, \quad (8)$$

где КТЛ – коэффициент текущей ликвидности;

КОСС – коэффициент обеспеченности собственными средствами.

$$\text{КТЛ} = 1,39.$$

КОСС = 0,75 (оба вышеуказанных коэффициента задаем абстрактными, расчет же проводится на основе данных бухгалтерского баланса организации).

Проведем окончательный расчет коэффициента конкурентоспособности организации:

$$\text{ККП} = 1,54 \times 1,39 \times 0,75 = 1,95.$$

На рисунке 9 представлен уровень коэффициентов конкурентоспособности организации.

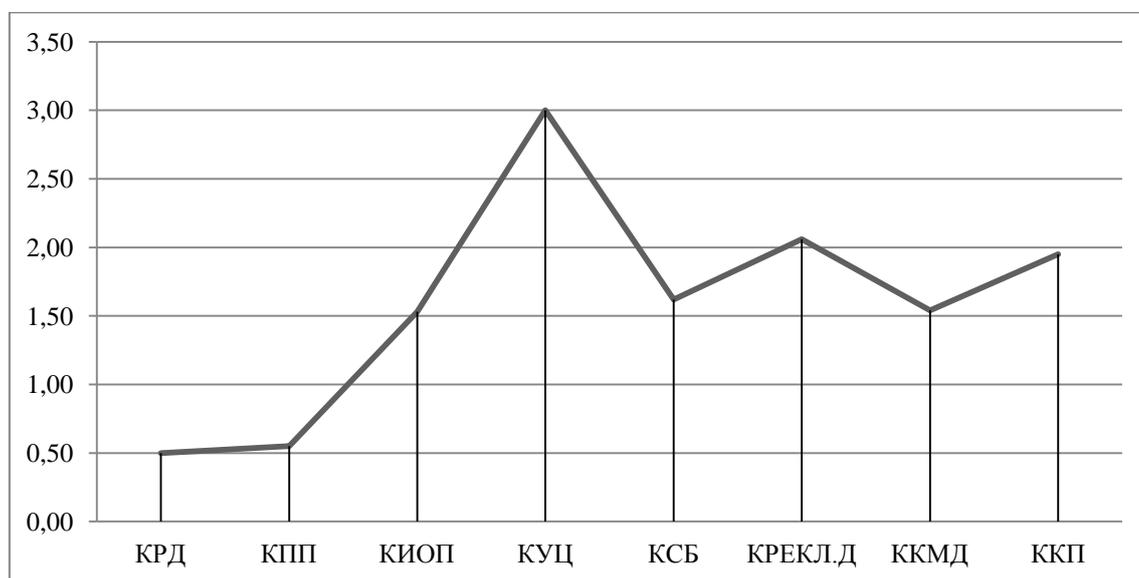


Рис. 9. Уровень конкурентоспособности организации

Данная организация имеет статус «рыночные последователи» фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 1 до 3. Они проводят политику следования за отраслевым лидером, не рискуют, но и не проявляют пассивности. Такие фирмы копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов [34, с. 54].

Рассмотрим сравнительный анализ конкурентов и построим многоугольник конкурентоспособности, который продемонстрирует итоги анализа и конкурентное положение по сравнению с конкурентами, как метод оценки конкурентоспособности исследуемой организации.

Сравнительный анализ конкурентов

Используя рекламную информацию, результаты опросов специалистов по продажам и выборочного опроса покупателей составим сводный показатель конкурентоспособности ООО «Бершка СНГ». Результаты даются

в баллах по десятибалльной системе, в приложении 1 в графе нижнего и высшего балла приведен комментарий.

Данные переведем в таблицу 15 и оценим полученные результаты.

Таблица 15

Оценка конкурентоспособности ООО «Бершка СНГ» относительно ведущих конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО «Бершка СНГ»	Конкуренты		
		ООО «ZARA»	ООО «H&M»	«MANGO»
Качество	8	8	7	9
Дизайн магазина и предоставление товара	6	9	9	9
Престиж торговой марки	8	9	8	9
Уникальность	6	0	8	10
Универсализм	6	10	6	9
Технические параметры	8	7	10	9
Многовариантность в использовании	10	10	10	10
Право устранения брака	10	10	10	10
Упаковка	8	10	8	10
Ассортимент товара	6	9	10	9
Итого продукт:	76	76	82	86
Прейскурантная	10	10	10	10
Процент скидки с цены	9	9	9	10
Формы платежа	10	10	10	10
Условие рассрочки	0	10	0	10
Итого цена:	29	39	29	40
Реклама для потребителей	6	10	10	10
Реклама для посредников	10	10	10	10
Телевизионные маркетинг	0	3	5	7
Интернет	10	10	10	10
Продвижение продукта на рынке:	26	33	35	37
Демонстрационная торговля	8	8	10	10
Показ образцов изделий	7	7	7	10
Обучение и подготовка персонала	8	8	9	10
Индивидуальная продажа:	23	23	26	30
Наличие технологий обслуживания	10	10	10	10
Качество обслуживания, по мнению покупателей	8	10	8	10
Итого сервис:	18	20	18	20
Итого:	172	191	180	203

Оценка возможностей конкурентоспособности организации по данным из таблицы 13, позволяет построить многоугольник конкурентоспособности представленный на рисунке 10.

Таким образом, по результатам сравнительного исследования, конкурентное положение ООО «Бершка СНГ» является наихудшим: 172 балл против 191-203 у конкурентов.

Основное проблемы в организации ООО «Бершка СНГ» находятся в области представления товара и дизайна магазина, продвижение товара и бренда, отсутствие телевизионного маркетинга и проблема ассортиментной

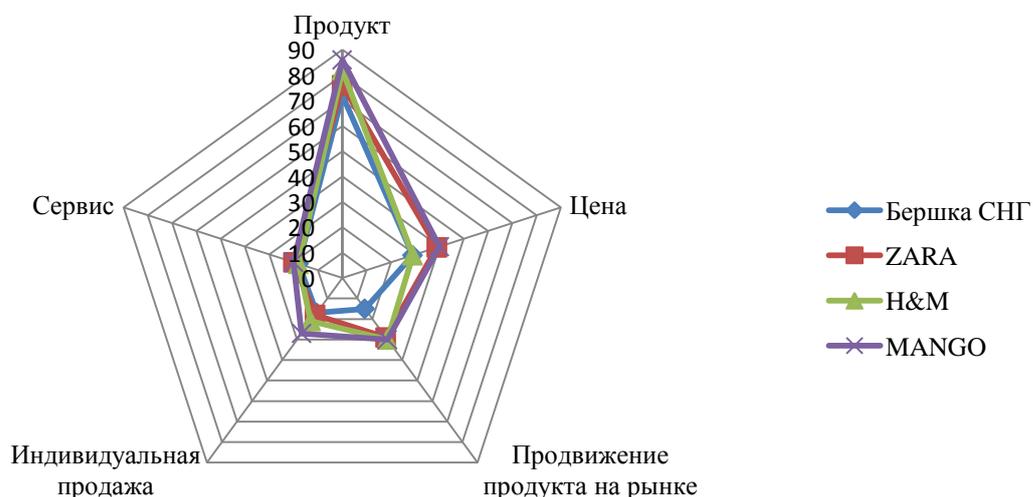


Рис. 10. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Бершка СНГ»

линейки в сравнении с конкурентами. Причем, если ООО «ZARA» и «MANGO» уже давно присутствуют на рынке, то «H&M» недавно появились на рынке города. Причем основное отличие всех трех фирм, взятых для сравнения в том, что они занимают куда менее выгодное торговое место, чем ООО «Бершка СНГ» центральные торговые ряды. Результатом такого отставания может оказаться в будущем падение продаж.

Так как ни одна организация не может достичь превосходства над конкурентами по всем экономическим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор путей повышения конкурентоспособности, в наибольшей степени которые будут соответствовать тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей конкурентные преимущества организации. Для этого был проведен анализ конкурентного положения ООО «Бершка СНГ» в сравнении с аналогичными организациями. По результатам анализа было выявлено отставание ООО «Бершка СНГ» и направления повышения конкурентоспособности.

2.4. Опыт организаций на рынке розничной торговли одеждой в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности

На основании выявленных проблем при оценке конкурентоспособности организации, рассмотрим в таблице 16 опыт организаций на рынке розничной торговли одеждой в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности за счет, изменения или улучшения представления товара и дизайна, продвижение продукта на рынке и изменение ассортиментной стратегии организации.

Таблица 16

Опыт организаций – лидеров

Организация	Характеристика предложенного мероприятия	Влияние на конкурентоспособность	Преимущества	Недостатки
ООО «Sela»	Новый дизайн сети магазинов, новое представление товара с	С помощью данного мероприятия, организация сделала акцент на одном из элемента повышения	Создание нового фирменного стиля и положительного	Большие затраты на проведение мероприятия

	помощью изменения панелей представления товаров и манекенов	качества продукции за счет нового предоставления товара и имиджа компании, который привлекает покупателей	о первое впечатление потребителей о торговой организации	
ООО «ZARA»	Компания в 2013 году запустила рекламу своего бренда на телевидение	Прямого маркетинга (телевидение) это есть один из элементов деятельности повышения конкурентоспособности организации	Относительно низкие удельные затраты на один рекламный контакт из-за охвата огромной аудитории	Устойчиво негативное отношение со стороны зрителей к прерыванию программ на рекламные паузы
Kate Spade	Оснащение витрины магазина в Нью-Йорке тачскринами на которых доступно 30 товаров из ассортимента магазинов всей сети	Данное мероприятие позволит повысить прибыль компании за счет альтернативной продажи товара. Конкурентоспособность организации напрямую зависит от объема продаж компании	Привлечение покупателей за счет нововведения и повышение имиджа компании	Вырастает нагрузка на логистику компании из-за большого спроса на интернет - заказы

Данные примеры мероприятий торговых организаций в повышении конкурентоспособности можно применить на исследуемой организации и рассмотреть экономический эффект мероприятий.

задается достижение стандартов признанных во всем мире. На мой взгляд, бенчмаркинг является одним из самых оптимальных методов поиска целей, которые будут соответствовать мировым стандартам.

Таким образом, бенчмаркинг - это концепция, допускающая развитие у организаций стремление постоянно совершенствоваться, а также это есть процесс усовершенствования. Это постоянный поиск и адаптация оригинальных идей для компании.

Во второй главе выпускной квалификационной работы рассмотрена организационно-экономическая характеристика организации, общая

характеристика ООО «Бершка СНГ». Организационную структуру организации можно отнести к линейно– функциональной. Проанализированы финансово–экономические показатели состояния предприятия, рассмотренные основные показатели показывают эффективность работы предприятия. Данные по показателям приводят к тому, что рост прибыли несколько отстает от роста выручки.

Исследован рынок организаций розничной торговли одеждой г. Красноярска.

Провели сравнительный анализ конкурентов компании, из фирм, занимающих аналогичное ООО «Бершка СНГ» положение на рынке ООО «ZARA», «H&M», «MANGO».

По данным исследования выявили основные проблемы организации в сравнении с конкурентами, такие как представления товара и дизайна магазина, продвижение товара и бренда и проблема ассортиментной линейки.

В данной главе рассмотрен опыт разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, на примере крупных компании розничной торговли одеждой.

Глава 3. Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности в ООО «Бершка СНГ»

3.1. Обоснование комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности организации

Проанализировав финансовое состояние компании ООО «Бершка СНГ» можно сделать вывод, что организация является вполне конкурентоспособной на рынке молодежной одежды, а его сильными сторонами являются: стабильное финансовое положение, ценовая политика. Слабой стороной организации являются: представление товара и дизайн магазина, отсутствие телевизионного маркетинга в сравнении с основными конкурентами и ассортиментная линейка.

Чтобы остаться на данном рынке, текущая стратегия должна заключаться в интенсивном усилии на увеличение доли рынка. Которая может быть реализована за счет привлечения дополнительных покупателей, объема продаж и продвижения товара на рынке.

Компания ООО «Бершка СНГ» имеет среднюю конкурентную позицию на быстро растущем рынке.

Для реализации повышения конкурентоспособности организации необходимо провести ряд мероприятий.

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции добиться преимущества могут только те организации, которые, помимо гибкой ценовой политики и реализации качественной продукции с широкими потребительскими характеристиками, смогут предложить покупателям высокий уровень сервиса. Последнее время потребителей интересует не только качество и цена, предполагаемого товара, но то как продают товар и уровень комфорта пребывания в магазине. Как показал анализ, возникла необходимость в улучшении торговом помещении, более эффективной рекламной деятельности и расширение ассортимента продукции.

Реализацию проекта по повышению конкурентоспособности организации предлагается осуществить несколько последовательных мероприятий:

– мероприятие первое: ремонт торгового помещения и новое представление товара с помощью современных витрин и манекенов:

– мероприятие второе: оснащение магазина тачскринами для покупателей, с помощью которых смогут заказать товар который отсутствует в магазине;

– мероприятие третье: параллельно проводить мероприятия с раскруткой бренда на телевидение.

При реализации проекта по повышению конкурентоспособности предприятия неизбежно возникают риски, поэтому были рассмотрены риски предложенных мероприятий и выявлены возможные способы защиты от них.

Основными рисками для компании ООО «Бершка СНГ» является риск неэффективного использования денежных средств и не окупаемость проектов, а также неэффективность проектов. Следовательно, именно на данные проблемы предприятию необходимо обратить пристальное внимание и наиболее подробным образом изучить их и провести их оценку.

В качестве ответственных исполнителей задействованы: генеральный директор, менеджер магазина, главный бухгалтер, руководитель сервисной службы, специалист по рекламе и связям с общественностью.

Финансирование мероприятий предполагается осуществлять за счет собственных средств организации, выделяемых из чистой прибыли (не распределенная прибыль прошлых лет).

Следует отметить, что в результате запланированных мероприятий дополнительный торговый персонал привлекать не придется, так как организация в полной мере обеспечена трудовыми ресурсами. Анализ показал, что в организации достаточно квалифицированные кадры, которые

выполняют четкие функции и обязанности в рамках своих должностных инструкций.

Стоимость ремонтных работ, витрин и манекенов составит 1 254 000 руб. Во избежание рисков следует выделить резерв денежных средств, для покрытия непредвиденных расходов, в размере 500 000 руб.

Итого затраты в целом на мероприятие по созданию нового дизайна и оборудования для представления товара составят 1 754 000 руб. При этом предполагается, что в результате данного приобретения дополнительный торговый персонал привлекаться не будет так как организация обеспечена трудовыми ресурсами.

Рассмотрим подробнее этапы проведение данного мероприятия в таблице 17.

Таблица 17

Этапы мероприятия ремонта помещения

Этапы мероприятия	Сроки	Затраты (руб.)
Составление проекта ремонта	1.06.2016 – 18.06.2016	
Проведение подготовительных работ: демонтаж стен снятие старого покрытия вывоз строительного мусора	18.06.2016 – 30.06.2016	243 680
Проведение ремонтных работ составленных в проекте	30.06.2016. – 25.07.2016	1 003 20
Проведение чистовых отделок	25.07.2016 – 10. 08.2016	510 000

Данное мероприятие позволит нам решить одну из выявленных проблем организации в представлении товара и дизайна магазина.

Следующее мероприятие предполагает внедрение нововведения, touch – магазин для интернет заказа с помощью тачскрина который будет находится для покупателей в торговом зале.

Задача такой услуги заключается в предоставлении альтернативного варианта продажи товара компании за счет интернет заказа.

В организации существует интернет продажи товара по онлайн–заявке,

но только на сайте компании, а отличительной чертой данного нововведения в том, что покупатель может сам ознакомиться с ассортиментом онлайн – магазина и если ему нужна помощь сотрудника данной компании, то это может произойти в любой момент. Данный плюс такой продажи, то что покупатель уже не будет сомневаться в заказе данного товара, так как ему оказали помощь и подсказали специалисты данного магазина.

На данном рынке г. Красноярска нет компания с аналогичной услугой. Данный вид дополнительной услуги может значительно увеличить качество обслуживания клиентов и позволить альтернативно расширить ассортимент выбора товара.

Объем вложений в проект составит 300 000 руб. Объем дополнительных вложений составит 42 000руб. в последующие годы. Заключительное мероприятие – раскрутка бренда на телевидение.

Рассмотрим подробнее этапы проведение данного мероприятия в таблице 18.

Таблица 18

Этапы мероприятия онлайн – магазин

Этапы мероприятия	Сроки	Затраты (руб.)
Покупка тачскрина	25.07.2016 – 30.07.2016	235 000
Установка тачскрина в торговом помещении	10.08.2016 – 14.08.2016	107 000

И так как потребителями данного товара являются парни и девушки в возрасте от 16 до 28 лет, ведущий активный образ жизни, творческие, занимающиеся спортом, позитивные, имеющие разносторонние интересы и особым мнением, Данный потребителей часто следует тенденциям моды, чаще всего это бывают школьники и студенты, а следовательно, имеющий низкий уровень дохода или отсутствием его. Обычно потребности в покупке одежды удовлетворяются с помощью родительских денег. Как норма, молодые люди, в силу непостоянного климата и изменениям тенденций

моды, покупают одежду только на один сезон. У данной целевой аудитории, соответственно, свои предпочтения относительно телевидения. Из телепередач отдается предпочтение молодежным и развлекательным программам, телеканалам таким как Пятница, МУЗ - ТВ, СТС.

Следовательно, в рамках предполагаемой рекламной кампании необходимо не только увеличить степень известности ООО «Бершка СНГ» на рынке, но и сформировать отношение к нему как магазину стильной, модной, неординарной одежды по доступной цене. Таким образом, наиболее подходящей коммуникационной моделью в этом случае будет модель AIDA (attention - interest - desire - action, т. е. внимание - интерес - желание - действие). Эта модель предполагает следующее:

- рекламное обращение, изначально должно привлечь внимание представителей данной целевой аудитории, то есть при этих особенностях должны быть предусмотрена их психология;

- также реклама должна сфокусировать интерес целевой аудитории, этот аспект заключается в том, что реклама должна содержать обещание удовлетворить потребность, быть оригинальной и интересной для потребителя, в то же время нести полную и не нагруженную информацию о продукте;

- следующей задачей рекламы является возбуждение в человека потребности и стать обладателем продукции организации;

- и заключительное, реклама должна содержать информацию, которая поможет покупке (адреса магазинов, контактные телефоны, наличие сайта).

Объем вложений в проект составит 540 000 руб.

Данное мероприятие позволит решить проблему продвижения товара на рынке.

Для данного вида работ было выбрано рекламное агентство «Аляска», которое по результатам изучения прейскурантов цен и масштабов сотрудничества с федеральными каналами, так как реклама будет выводиться

на российские каналы, данная организация имеет 160 отделений по всей России.

Рассмотрим подробнее этапы проведение данного мероприятия в таблице 19.

Таблица 19

Этапы мероприятия реклама на телевидении

Этапы	Сроки	Затраты
Старт рекламной и кросс-промо кампаний	10.08.2016 – 10.09.2016	357 000
Освещение рекламы на телеканалах (Пятница, МУЗ - ТВ, СТС)	с 10.09.2016	187 000

Все эти мероприятия в своей совокупности шаг за шагом реализуют развитие организации ООО «Бершка СНГ», решив проблемы конкурентных параметров по сравнению с основными конкурентами, определиться с которой помогли методы оценки конкурентоспособности организации описанных во второй главе работы.

3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы конкурентоспособности

В данном разделе рассмотрим финансовые затраты проекта, а также экономические показатели предприятия до и после внедрения мероприятий.

По предварительным расчетам затраты составили 2 636 000 руб. Исходя из анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании ООО «Бершка СНГ», предприятие располагает такими средствами.

Проведя анализ доходности компании за три предыдущих года, можно

предложить, что после реализации мероприятий рост составит не менее 7-10% в год.

Перечень затрат мы можем отследить по таблице 20.

Таблица 20

Затраты по реализации проекта

Мероприятия по реализации	Финансовые затраты (руб.)
Ремонт торгового помещения с новым оформлением для представления товара	1 754 000
touch – магазин	342 000
Реклама на телевидении	540 000
Итого:	2 636 000

Проведем экономическую оценку эффективности повышения конкурентоспособности, которая подразумевает расчет показателей коммерческой эффективности инвестиционного проекта, а также выявляет финансовые риски по проекту.

Результаты исследования представлены в таблице 21.

Таблица 21

Показатели эффективности проекта

Показатель	Пороговое значение	Результаты анализа	Итоги анализа
Простой период окупаемости (PBP)	Меньше показателя жизненного цикла проекта	0,64г.	Высокая привлекательность
Дисконтный период окупаемости (PBPД)	Меньше показателя жизни цикла проекта	0,71 г.	Высокая привлекательность
Простая норма прибыли (ARR)	Больше средней нормы по отрасли	196%	Высокая привлекательность
Чистый дисконтированный доход (NPV)	Больше нуля	2 233 т.р.	Высокая привлекательность
Внутренняя норма доходности (IRR)	Больше ставки дисконтирования	129%	Высокая привлекательность
Модифицированная норма доходности (MIRR)	Больше ставки дисконтирования	51,72%	Высокая привлекательность
Индекс доходности (PI)	Больше единицы	4,86	Высокая привлекательность

По данным таблицы простой период окупаемости составит 0,64 года, дисконтный период окупаемости составит 0,71 г., простая норма прибыли 196%, чистый дисконтированный доход 2 233 898 руб., внутренняя норма доходности 129%, модифицированная норма доходности 51,72%, индекс доходности 4,86.

Подробные расчеты представлены в таблице 22.

Таблица 22

Расчет показателей коммерческой эффективности проекта

Наименование денежных потоков	Значение потоков (т.р.) по периодам ЖЦП						итого
	0	1	2	3	4	5	
1. Инвестиции	- 1754	-345	-540				
2. Доход		14620	15620	16700	17900	19140	
3. Эксплуатационные расходы		13013	13924	14899	15942	17059	
4. Прибыль		1588	1695	1801	1958	2081	
5. Денежный поток (CF)	- 1754	1482	1265	1801	1958	2081	
6. Накопленный денежный поток	- 1754	528	1794	3595	5553	7634	
7. Простой период окупаемости (РВР)							0,64
8. Коэффициент дисконтирования	1	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	
9. Дисконтированный денежный поток	- 1754	1347	1045	1352	1337	1229	
10. Накопл. дискон. денежный поток	- 1754	939	1439	2791	4129	5421	
11. Дискон. период окупаемости (РВРД)							0,71
12. Период амортизации	5	4	3				
13. Среднегодовая норма амортизации	1908	264	1433				
14. Среднегодовая прибыль (СГП)							14643
15. Среднегодовые инвестиции (СГИ)							7448
16. Простая норма прибыли							196%
17. Чистый дискон. доход (NPV)							2 233
18. Внутренняя норма доходности (IRR)							129%
19. Дисконтирование инвестиций	1754	345	540				2639

Окончание таблицы 22

20.Период наращивания		4	3	2	1	0	
21.Коэффициент наращивания		1,464	1,331	1,21	1,1	1	
22.Нарощенная стоимость прибыли		2325	2556	2179	2153	2081	
23.Модиф. норма доходности (MIRR)							51,7 %
24.Индекс доходности (PI)							4.86

Период окупаемости данного проекта составит 6,5 месяцев.

Вышеперечисленное позволяет говорить, что проект будет иметь финансовую и коммерческую эффективность и, следовательно, может быть рекомендован к внедрению в организацию ООО «Бершка СНГ».

Произведем расчет прибыли и убытков в таблице 23, организации ООО «Бершка СНГ» на последующие пять лет с учетом внедрения мероприятий.

Таблица 23

Расчет прибыли на 5 лет с учетом новой стратегии

Показатели	Ед. изм.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.
Выручка от реализации услуг	тыс. руб.	15 620	16 700	17 900	19 140	20 479
Среднегодовая себестоимость продукции	тыс. руб.	12643	13533	14491	15504	16589
Прибыль	тыс. руб.	2976	3166	3408	3635	3890
Численность сотрудников	чел.	23	23	23	23	23
Среднемесячная заработная плата одного сотрудника	тыс. руб.	24,5	26	27,5	29,5	31,5
Среднегодовой фонд заработной платы.	тыс. руб.	6762	7176	7590	8142	8711
Затраты по налогам и сборам	тыс. руб.	1035	1108	1185	1268	1357
Расходы по аренде	тыс.	1 800	1 930	2 050	2 200	2 350
Затраты на рекламу	тыс. руб.	86	92	98	105	113
Прочие расходы	тыс. руб.	2 350	2 518	2 695	2 885	3 085
Чистая прибыль	тыс.	4695	4801	4958	5081	5227
Рентабельность	%	10,86	10,78	10,80	10,77	10,78

Проанализировав экономические показатели проведения данных трех мероприятий, представленные в таблице 21, можно сделать выводы, что реализовав мероприятия по повышению конкурентоспособности, организация ООО «Бершка СНГ», произойдет рост объема продаж на 7%, но рентабельность несколько снизится за счет усиления конкуренции и необходимостью компании увеличивать объемы продаж и снижать цены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из ключевых составляющих управления конкурентоспособностью организации является выбор путей по повышению конкурентоспособности организации. Выбор путей, и их реализации составляет основную часть по содержания деятельности по управлению конкурентоспособностью. Если цели организации определяют то, к чему стремиться организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Так понимание пути повышения конкурентоспособности исключает определенность в поведении организации, так как эти мероприятия, помогают продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

В условиях рыночных отношений фактором успешной деятельности фирмы является правильный выбор развития организации. Необходимо четко отслеживать конъюнктуру рынка и реагировать в соответствии с ней. Также не маловажно инвестировать новые направления деятельности, без которых не мыслимы обновление и расширение, а также связанное с ним производство конкурентоспособных услуг.

Тщательное ознакомление с теоретической основой менеджмента в первой части дипломной работы дало возможность точно проанализировать деятельность организации и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности организации для более эффективного развития организации. При выборе мероприятий по повышению конкурентоспособности необходимо четко определить перспективы развития данных путей, проанализировать информацию как о состоянии целевых рынков, положение на них конкурентов, так и в собственных перспективах и возможностях.

В результате проведенного анализа положения дел на рынке были выявлены проблемы организации, за счет которых организация сможет найти конкретные направления в повышении своих конкурентных преимуществ и реально повысить финансовые результаты.

На данный момент область является весьма привлекательной для инвестирования, но в дальнейшем могут понадобиться дополнительные капиталовложения для борьбы за удержание или увеличение своей доли рынка.

Компания ООО «Бершка СНГ» ставила перед собой следующие цели: завоевание лидирующего положения на рынке, повышение эффективности работы фирмы путем развития технологий и инновационного потенциала, рост прибыли за счет увеличения объема реализуемых товаров и услуг.

В ходе исследований было выявлено, что данные цели можно реализовать с помощью повышения качества товара посредством его представления потребителям, продвижение товара и бренда на телевидение и предложение альтернативного ассортимента товара.

По итогам расчета экономических показателей за пять лет видно, что при внедрении нового стратегического управления конкурентоспособностью организации, организация увеличит прибыль на 7%, увеличат объем продаж и расширит спектр оказываемых услуг.

Реализация данного проекта позволит решить следующие поставленные задачи:

- увеличить объем реализации продукции и чистую прибыль от финансово – хозяйственной деятельности;
- повышение качества сервиса в магазине;
- привлечь дополнительный поток покупателей;
- повысить конкурентоспособность и тем самым укрепить свои позиции на рынке по отношению к своим потенциальным конкурентам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ].
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации: Части первая, вторая и третья. М.: Юрайт-М., 2012 . – 462 с.
3. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135–ФЗ (ред. от 05.10.2015) "О защите конкуренции" (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016) / электронный ресурс «Консультант плюс» [www.consultant.ru]
4. Амблер Т.А. Практический маркетинг. СПб: редакц. 2011. – 396 с.
5. Абалакин Л.И. Стратегия предприятия, Вопросы экономики. М.: Изд-во Финанспресс, 2011. – 23 с.
6. Асаул А.Н. Кластерная организация производства как фактор экономического роста. Экономическое возрождение России. М.: 2012. – с. 47.
7. Байделл Т.М. Как улучшить управление организацией.–М.: Инфра-М, 2013. – 81 с.
8. Баркан Д.И. Управление продажами. СПб: издат. дом. С-Петербур. гос. ун-та, 2012. – 908 с.
9. Балабанов И.Р. Финансовый менеджмент. М.: Изд-во Финансы и статистика, 2014. – 214 с.
10. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Киев: Изд-во Омега-Л, Эльга, 2011. – 143 с.
11. Белов А.М. Экономика организации. М.: Изд-во Инфра-М, 2012. – 97 с.
12. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Изд-во Интра-М, 2011. – 231 с.
13. Беленов О.Н. Конкурентоспособность стран и регионов. М.: Изд-во КноРус, 2011. – 78 с.

14. Борлакова Л.А. Инвестиции как фактор роста конкурентоспособности компании // Российское предпринимательство. М.: 2012. – 32-36 с.
15. Варган С.С. Малое предприятие–становление с нуля. СПб.: Изд-во Питер, 2011. – 132 с.
16. Ветрова Е.Н. Мультипликатор конкурентоспособности // Известия вузов. Горный журнал. 2012. – №7. – с. 17-22.
17. Гарматюк К.С. Исследование проблем повышения конкурентоспособности торговых организаций Красноярского края // Инженерный вестник Дона. 2011. – т. 15. – №1. – с. 396-402.
18. Горшков Р.Н. Стратегическое планирование и управление на предприятиях строительного комплекса. М.:, 2013. – 148 с.
19. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации. М.: Изд-во Высшая школа, 2012. – 196 с.
20. Грин М.Н. Менеджмент в сфере розничных продаж: как создать и сделать успешным бизнес в шоу-руме. Пер. с англ.-Рипол Классик. СПб.: 2011. – 97 с.
21. Грузинов В.В. Экономика предприятия и предпринимательство. М.: 2011. – 286 с.
22. Дранаева А.А. Инновационный потенциал как условие экономического роста региона. М.: Изд-во Спектр, 2012. – 277 с.
23. Емельяненко И. С. Коммуникационные маркетинговые решения, направленные на рост конкурентоспособности розничного торгового предприятия // Концепт. – 2015. – Спец. выпуск № 16.
24. Жилина Е. В. Параметры оценки конкурентоспособности розничной торговой сети // Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. науч. конф. Пермь: Изд-во Меркурий, 2014. – 44-48 с.
25. Кабаков В. Пороховник Ю., Зубов И. Менеджмент: проблемы, программа, решение. СПб.: 2011. – 265 с.

26. Капустин С.Н. Сенин А.С. Предпринимательство в условиях глобальной конкуренции и турбулентности // Российское предпринимательство. М.: 2012. – №9 (207). – с. 4-9.
27. Карлов С.А. Деловая стратегия. М.: Изд-во Спектр 2011. – 214 с.
28. Квасникова В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. М.: Изд-во Инфра-М. 2013. – 199 с.
29. Клименко О.И. Казанцев А.В. Маркетинговое управление сетевым бизнесом: проблемы, перспективы: Монография. Белгород: Изд-во Белгородского уни-та кооперации, экономики и права. 2011. – 277 с.
30. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. М.:Изд-во Проспект, 2012. – 341 с.
31. Кузнецова Л.В. Анализ тенденций развития сегмента частных марок в розничных сетях. Маркетинг и маркетинговые исследования. М.: 2012 – № 3 – 250-255 с.
32. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: 2011. – 435 с.
33. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 216 с.
34. Любушкин Н.П. Лещеве В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов/ под ред. проф. Н.П. Любушкина. М.: Изд-во Юнити-дата, 2012. – 471с.
35. Решетникова Е.А. Особенности функционирования предприятий сферы услуг, розничных продаж в Красноярске и Красноярском крае. Красноярск: 2012. – № 4 (40) – 37-41 с.
36. Российский статистический ежегодник. 2012: Стат. сб. / Росстат. М.,2012. – 786 с.
37. Рябцева И.Ф. Журнал «Прогресс и инновации: анализ системной взаимообусловленности». М.: 2012. – 21-23 с.
38. Попов Е.В. Журнал «Экономический анализ: теория и практика». СПб.: 2012. – 12-18 с.

39. Станиславская М.В. Методические основы конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере розничной торговли // Российское предпринимательство. М.: 2012. – №9 (207). – 135-140 с.

40. Тарасова Т.Ф. Шлаканева В.А. Методический аспект оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. М.: 2012. – №3 (43). – 77-84 с.

41. Тарануха Ю.В. «Конкуренция»: определение понятия и содержательного наполнения // Маркетинг в России и за рубежом. М.: 2012. – №4 (90). – 129-137 с.

42. Тохарская Н.М. Солодоева Н.Г. Стратегия фирмы в области управления человеческими ресурсами: Зарубежный опыт. Иркутск: 2011. – 267 с.

43. Кожемякина В.А. Стратегия устойчивого развития торговых предприятий как фактор обеспечения их конкурентоспособности // Управление экономическими системами электрон., науч. журнал. 2012. – № 4 (40) – 28-35 с.

44. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 35-40

45. Крейнина Н.Н. Финансовое состояние предприятия: Методы оценки. М.: Изд-во Финансы и статистика, 2011. – 321с.

46. Купрякова Экономика предприятия: Учебник. М.: Изд-во ЮНИТИ, 2011. – 347 с.

47. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. инструменты обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий // Вестник СибГАУ. – 2012. – № 5 (45). – 41-46 с.

48. Шеремет. А.Д., Сайфулин Р.С, Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. 2011

49. Шовхалов Ш.А. Управление конкурентоспособностью розничных организаций // Экономика, управление и учет на предприятии. 2011. - №4. - С. 125-129.

50. Официальный сайт «Bershka» [Электронный ресурс] URL: <http://www.bershka.com/ru/> (дата обращения 11.04.2016).

Приложение 1

Бланк оценки конкурентоспособности фирмы ООО «Бершка СНГ» относительно ведущих конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО «Бершка СНГ»	Конкуренты		
		ООО «ZARA»	ООО «H&M»	ООО «MANGO»
1	2	3	4	5
Продукт				
Качество	8	8	9	7
Стиль магазина	9 фирма использует в отделе современный евродизайн	9 фирма использует в отделе современный евродизайн	9 фирма использует в отделе современный евродизайн	9 фирма использует в отделе современный евродизайн
Престиж торговой марки	5 предприятие использует только рекламу в соц.сетях	9 активная реклама предприятия создает имидж торговой марке	8 предприятие использует активную рекламу	9 активная реклама предприятия создает имидж торговой марке
Уникальность	6 услуги портного	0 предприятие не имеет собственных уникальных услуг	8 услуги портного	8 Предоставление услуги стилиста
Универсализм	6 занимается продажей среднего диапазона товаров от 999 до 6000 тыс. руб.)	10 в продаже от 1200 руб. и выше	6 ориентировано на среднего покупателя)	9 в продаже от 1200 руб. и выше, (ориентировано на среднего покупателя)
Технические параметры	8 Иногда снижает цены на аналогичную продукцию разных производителей	7 Не снижает цены	10 снижает цены на аналогичную продукцию разных производителей	10 снижает цены на аналогичную продукцию разных производителей

Продолжение приложения 1

Многовариантность в использовании	10 предусматривается комплектация по любому усмотрению покупателя			
Упаковка	8 Фирменная упаковка	10 Фирменная экологическая упаковка	8 Фирменная упаковка	10 Фирменная экологическая упаковка
Право устранения брака	10 за счет фирмы	10 за счет фирмы	10 за счет фирмы	10 за счет фирмы
Цена				
Прейскурантная	10 прайс и информация в Интернет	10 прайс и информация в Интернет	10 прайс и информация в Интернет	10 прайс и информация в Интернет
Процент скидки с цены	9 (25%)	9(25%)	9(25%)	10 (30%)
Формы платежа	10 Наличный и безналичный расчет	8 Наличный и безналичный расчет	8 Наличный и безналичный расчет	8 Наличный и безналичный расчет
Условия рассрочки	0 нет кредита	10 кредит до года	0 нет кредита	10 кредит до года
Продвижение продукта на рынке				
Реклама для потребителей	5 Сайт в интернете	10 активная рекламная компания в СМИ и Интернете	10 активная рекламная компания в СМИ и Интернете	10 активная рекламная компания в СМИ и Интернете
Реклама для посредников	0 посредники при заключении сделок не используются	10 использование менеджеров по продажам	10 использование менеджеров по продажам	10 использование менеджеров по продажам
Интернет	10 есть сайт	10 есть сайт	10 есть сайт	10 есть сайт
Индивидуальная продажа:				
демонстрационная торговля	0 нет	0 нет	10 есть демонстрацион	10 есть демонстрацион

Окончание приложения 1

			ные залы	ные залы
показ образцов изделий	7 современные витрины	7 современные витрины	7 современные витрины	10 Для всех изделий витрины с подсветкой и рекламными материалами
обучение и подготовка персонала	8 обучение и подготовка сотрудников в первые два дня выхода на работу	8 обучение и подготовка сотрудников в первые два дня выхода на работу	9 обучение по стандартным обучающим планам и мероприятия адаптационный период неделя, сдача аттестационных экзаменов	10 обучение по стандартным обучающим планам и мероприятиям, адаптационный период один месяц, сдача аттестационных экзаменов
Сервис				
Соблюдение технологий обслуживания	10 Обслуживание со стандартами и лицензией	10 Обслуживание со стандартами и лицензией	10 Обслуживание со стандартами и лицензией	10 Обслуживание со стандартами и лицензией
Качество обслуживания ,по мнению покупателей	3 оценка качества торгового обслуживания по результатам опроса покупателей	10 оценка качества торгового обслуживания по результатам опроса покупателей	8 оценка качества торгового обслуживания по результатам опроса покупателей	10 оценка качества торгового обслуживания по результатам опроса покупателей
Итого:	172	182	180	203

Отчет о проверке № 1

дата выгрузки: 30.05.2016 09:38:57
пользователь: rocin_star@mail.ru / ID: 1344288
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»
на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

Оригинальность: 76.4%

Заимствования: 23.6%

Цитирование: 0%

Информация о документе

№ документа: 103
Имя исходного файла: Рудык И.А.Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на рынке розничной торговли одеждой_на примере ООО _Бершка СНГ_.docx
Размер текста: 244 кБ
Тип документа: Не указано
Символов в тексте: 103677
Слов в тексте: 11653
Число предложений: 646

Информация об отчете

Дата: Отчет от 30.05.2016 09:38:57 - Последний готовый отчет
Комментарии: не указано
Оценка оригинальности: 76.4%
Заимствования: 23.6%
Цитирование: 0%

Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
5.33%	[1] КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СУБЪЕКТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СУЩНОСТЬ, МЕТОДЫ, ФАКТОРЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ - тема научной статьи по организации и управлению, читать бесплатно текст научно-исследовательской работы в электронной библиотеке КиберЛенинка	http://cyberleninka.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
5.29%	[2] Полнотекстовая версия №1 – 2011 года в pdf формате (7/24)	http://rppe.ru	24.12.2014	Модуль поиска Интернет
3.54%	[3] Обеспечение конкурентоспособности организации в сфере торговли	http://geum.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет

