

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направление подготовки (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
А.В. Васильева
« ____ » _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Разработка основных направлений повышения конкурентоспособности
ООО «ТЭК АЛГОН»

Исполнитель
студент группы 472узб

(подпись, дата)

С.С. Ураков

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
доцент, канд. экон. наук

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль
ассистент

(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

Выпускной квалификационной работе студента Уракова Салохиддина Сафаровича

Тема бакалаврской работы: Разработка основных направлений повышения конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН»
(утверждена приказом от _____ 2017 г. № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 06.02.2018
 3. Исходные данные к бакалаврской работе (перечень подлежащих разработке вопросов): законы и иные нормативные правовые акты, специальная литература, статьи в научных журналах и сборниках, финансовая (бухгалтерская), статистическая отчетность предприятия; периодические издания; сеть Интернет, официальный сайт ООО «ТЭК АЛГОН»
 4. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1) Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия оптовой торговли; 2) Анализ конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН»; 3) Основные направления повышения конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН»
 5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала). Организационно-управленческая структура ООО «ТЭК АЛГОН»
 6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, канд. экон. наук
 7. Дата выдачи задания 01.11.2017 г.
- Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, канд. экон. наук
- Задание принял к исполнению (дата): 01.11.2017 г.

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 99 с., 27 таблиц, 16 рисунков, 50 источника, 1 приложение.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, PEST-АНАЛИЗ, SWOT-АНАЛИЗ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, РЕКЛАМА, МАРКЕТИНГ.

Объект исследования – ООО «ТЭК АЛГОН».

Цель работы – разработка основных направлений повышения конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН».

В работе исследованы проблемы конкурентоспособности предприятия оптовой торговли. Проведен анализ внешней и внутренней среды организации. Выявлены стратегии развития предприятия. На основе бухгалтерской отчетности предприятия проведен анализ финансового состояния предприятия. Рассмотрены маркетинговая и инновационная деятельность предприятия, автоматизированные системы управления торговлей.

Результаты исследования – на примере ООО «ТЭК АЛГОН» проведён анализ деятельности предприятия по повышению конкурентоспособности, выявлены проблемы, для устранения которых сформирован комплекс необходимых мероприятий.

Область применения – результаты исследования могут быть использованы в деятельности ООО «ТЭК АЛГОН».

Экономическая эффективность заключается в том, что внедрение результатов исследования в практику ООО «ТЭК АЛГОН» позволит повысить рентабельность продаж на 25 %.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение | 5 |
| 1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия оптовой торговли | 8 |
| 1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия и факторы ее определяющие | 8 |
| 1.2 Особенности конкурентных преимуществ организаций оптовой торговли | 13 |
| 1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятий оптовой торговли | 19 |
| 1.4 Направления повышения конкурентоспособности торгового предприятия | 23 |
| 2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «ТЭК АЛГОН» | 26 |
| 2.1 Краткая характеристика ООО «ТЭК АЛГОН» | 26 |
| 2.2 Анализ внутренней среды ООО «ТЭК АЛГОН» | 28 |
| 2.3 Анализ внешней среды ООО «ТЭК АЛГОН» | 45 |
| 2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» | 66 |
| 3 Основные направления повышения конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» | 72 |
| 3.1 Обоснование предложений по повышению конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» | 72 |
| 3.2 Основные направления повышения конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» | 74 |
| 3.3 Оценка эффективности от предложенных мероприятий | 81 |
| Заключение | 85 |
| Библиографический список | 87 |
| Приложение А Организационно-управленческая структура ООО «ТЭК АЛГОН»» | 99 |

ВВЕДЕНИЕ

Современные предприятия оптовой торговли в своей деятельности ориентируются на устойчивое развитие, которое предполагает поддержание конкурентоспособности бизнеса в течение длительного периода времени. Для этого современным предприятиям необходимо не только производство пользующейся спросом продукции высокого качества по выгодным ценам и соблюдение действующего законодательства, но также поддержание положительной репутации и внедрение инноваций.

Оптовая торговля является главным организатором товарного обращения на рынке и основой общественного распределения товаров. Аккумулируя распыленные товарные ресурсы отдельных производителей, оптовое предприятие имеет возможность формировать товарный ассортимент и снабжать розничное торговое предприятие в соответствии с требованиями и спецификой локального рынка. Оптовая торговля в рыночных условиях наиболее активно решает роль организатора рынка, поскольку она непосредственно связана и с производителем, и с потребителем. Именно она имеет реальную информацию о спросе и предложении, тенденциях в их развитии, а значит, возможность реально оценивать конъюнктуру рынка, формировать товарное предложение на потребительском рынке в соответствии с объемом и структурой спроса.

Основные задачи оптовой торговли в теоретическом аспекте сводятся к посредничеству, передвижению товаров от производителей к потребителям, однако в условиях рыночных отношений их содержание подвергается принципиальным изменениям. Главная роль оптового звена торговли состоит в вовлечении имеющихся товарных ресурсов в оборот на основе конкуренции, как товаропроизводителей, так и покупателей.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что эффективность системы оптовой торговли является неременным условием нормального функционирования рыночной экономики.

В тоже время переход российской экономики на преимущественно рыночные механизмы регулирования обуславливает становление конкурентных

отношений, оказывающих существенное влияние на экономическое развитие субъектов хозяйствования. Практика рыночных реформ показывает, что большинство хозяйствующих субъектов отечественной экономики и в т.ч. оптово-посреднические предприятия оказались не готовыми к цивилизованным формам и методам конкурентной борьбы. Положение усугубляется тем обстоятельством, что зарубежные экономические партнеры, с которыми соперничают российские предприниматели, уже имеют накопленный богатый опыт конкурентной деятельности.

Таким образом, для сохранения позиций отечественной оптовой системы необходимо решение проблемы диагностики, формирования и развития конкурентоспособности ее участников.

В тоже время в трудах экономистов вопросам управления оптовым предприятием уделяется незаслуженно мало внимания. Данное положение усугубляется тем, что оптовая торговля как специфическая бизнес-среда имеет ряд существенных особенностей, затрудняющих прямое использование имеющихся теоретических наработок в области управления конкурентоспособностью. Таким образом, изучение принципов управления конкурентоспособностью предприятий оптовой торговли подчеркивает актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является ООО «ТЭК АЛГОН».

Предметом исследования является конкурентоспособность ООО «ТЭК АЛГОН».

Целью бакалаврской работы является разработка основных направлений повышения конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН».

Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятий оптовой торговли;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН»;
- разработать предложения и рекомендации по повышению конкуренто-

способности ООО «ТЭК АЛГОН».

При выполнении бакалаврской работы использовались следующие методы: монографический, экономико-статистический, структурно-логический, сравнение показателей, табличный и графический.

Основные источники информации, используемые для решения поставленной цели: нормативно-законодательные акты РФ, труды отечественных и зарубежных экономистов, статьи в специальных изданиях, материалы информационных сайтов, а также финансовая отчетность ООО «ТЭК АЛГОН» за 2014-2016 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия и факторы ее определяющие

В экономической литературе понятию «конкурентоспособности предприятия» уделено достаточно много внимания. Его рассматривают с различных подходов. Обычно в исследованиях конкурентоспособности предприятия выделяют два основных направления: первое рассматривает конкурентоспособность товара в качестве основы конкурентоспособности предприятия, а второе трактует конкурентоспособность предприятия более широко, включая товар лишь в качестве одного из элементов, формирующих конкурентоспособность предприятия. Приведем ряд трактовок понятия «конкурентоспособность», данные некоторыми авторами.

К классикам вопросов конкурентоспособности следует отнести труды Н. Портера и И. Ансоффа.

Австрийский экономист Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, инновациями¹.

Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский трактуют «конкурентоспособность как способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей»².

Светуньков С.Г. «Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспреде-

¹ Шумпетер И. Теория экономического развития. М., 2012. С.232.

² Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М., 2016. С. 138.

лению этого рынка в пользу других объектов»³.

Е.С. Русак, Е.И. Сапёлкина пишут: «Конкурентоспособность предприятия -это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества выпускаемой продукции»⁴.

Ивахник Д.Е. «Конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей-финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды»⁵.

По мнению Маракулина М.В., «конкурентоспособность компании – способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше – с положительной динамикой)»⁶.

Конкурентоспособность предприятия – «совокупная числовая характеристика, с ее помощью расцениваются достигнутые предприятием итоговые результаты ее деятельности в течение конкретного периода. Своего рода - это система элементов, предназначенных для выражения числовой оценки конкретного вида потенциала. Обеспечение конкурентоспособности предприятия зависит от приобретённых им некоторых преимуществ, при сравнении их с основными, действующими конкурентами, а значит: экономических, инвестиционных, имиджевых, финансовых и т.п.»⁷.

Многие исследователи вопросов конкурентоспособности предприятий рассматривают её через призму конкурентоспособности товаров, которая пред-

³ Светугъков С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. СПб., 2015. С. 68.

⁴ Экономика предприятия: ответы на экзаменационные вопросы. Минск., 2015. С. 117.

⁵ Денисов А.Ю. Экономика управления предприятием и корпорацией. М., 2017. – С.98.

⁶ Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 4. С.28.

⁷ Парахина В.Н. Стратегический менеджмент. М., 2014. С. 196.

ставляет собой характеристику состояния товара, отражающую его преимущества по сравнению с другими аналогичными товарами. Такой подход можно использовать только на оперативном или тактическом уровне управления, которые базируются на принятии управленческих решений, позволяющих локализовать неблагоприятные ситуации и минимизировать возможные потери. Стратегическая конкурентоспособность предприятия обеспечивается только при наличии устойчивых управляемых конкурентных преимуществ на перспективу развития, формирование которых непосредственно должно опираться на комплекс маркетинговых, производственных, технологических, финансово-экономических и организационно-управленческих бизнес-процессов.

Для того чтобы оценить конкурентоспособность предприятия, необходимо определить и дать оценку факторам, определяющим ее. В современной экономической литературе выделены различные классификации ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. Одной из распространенных является классификация, предложенная Майклом Портером, в которой все факторы, влияющие на конкурентоспособность организации поделены на основные и развитые.

К основным факторам относят природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал. Они существуют объективно, либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Как правило, создаваемое ими преимущество нестойко, а прибыль от использования низка. Особое значение данные факторы имеют для добывающих отраслей и отраслей, применяющих стандартизированную и малоквалифицированную рабочую силу.

К развитым факторам относят современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологическими дисциплинами. Они имеют гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности. Для их развития необходимы значительные, часто продолжительные

по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. Необходимое условие создания развитых кадров – использование высоких технологий и высококвалифицированных кадров. Они часто строятся на базе основных факторов.

По степени специализации Майкл Портер выделяет два вида факторов⁸:

Общие факторы. К ним относятся автомобильные дороги, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием. Они могут быть использованы в широком спектре отраслей. Данная группа факторов имеет непродолжительный и неустойчивый характер.

Специализированные факторы – это «узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, специализированное программное обеспечение. Они чаще всего основываются на общих факторах». Однако специализированные факторы образуют долгосрочную основу для обеспечения конкурентоспособности организации.

И.А. Душенька выделяет следующие факторы (рисунок 1)⁹.

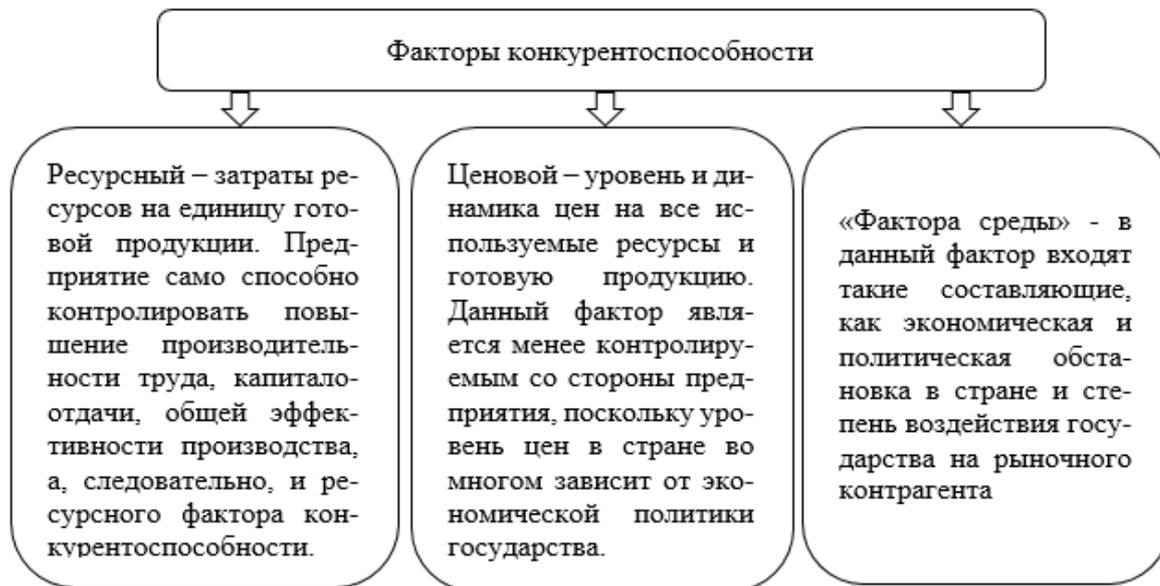


Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности

Таким образом, необходимо отметить, что важная роль отведена влиянию государства и именно оно выступает рычагом влияния.

⁸ Головачев А.С. Конкурентоспособность организации. Минск, 2015. С. 119.

⁹ Душенькина Е.А. Экономика предприятия. Конспект лекций. М., 2014. С. 46.

Факторы конкурентоспособности предприятия подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от самого предприятия, и внутренние, почти целиком определяемые руководством предприятия.



Рисунок 2 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия также зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов¹⁰:

- технико-экономические факторы, включающие: качество, розничную цену, затраты на эксплуатацию или потребление продукции, услуг. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и т.д.;

- коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают: конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением и т.д.); предоставляемый сервис (качество технического обслуживания, ремонта и т.д.); рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью

¹⁰ Грибов В.Д. Экономика предприятия. М., 2015. С. 216.

формирования спроса); имидж фирмы (популярность торговой марки, репутация фирмы и т.д.);

- нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной безопасности использования товара.

Т.Н. Парамонова, О.А. Шальнова подразделяют «факторы конкурентоспособности торгового предприятия на первостепенные и второстепенные¹¹.

Первостепенные (основные) факторы при прочих равных условиях являются определяющими в выборе товара, а следовательно, и магазина. К ним относятся: качество товара; ассортимент; цена; местоположение магазина.

Второстепенными факторами являются такие, о которых как предприниматель, так и покупатель задумываются во вторую очередь: выкладка товара; квалификация и доброжелательность персонала; наличие дополнительных услуг; атмосфера в магазине; раздача рекламных и информационных проспектов; организация специальных промо-мероприятий; предоставление дисконтных/бонусных карт; периодическое извещение покупателей о поступлении новых коллекций и организация специальных мероприятий».

1.2 Особенности конкурентных преимуществ организаций оптовой торговли

Сфера оптовой торговли имеет свои отличительные особенности, к которым можно отнести следующие:

1) На оптовом рынке фигурирует особый субъект – оптовый потребитель.

Будучи перепродавцом товаров, предлагаемых оптовой фирмой, оптовый потребитель фактически выступает не столько как ее клиент или конкурент (за долю в общей торговой наценке), сколько как партнер-посредник, продвигающий товар дальше к конечному потребителю.

Поведение оптового потребителя существенно отличается от конечного потребителя рациональностью, что выражается в использовании услуг оптового продавца по предоставлению основного товара, сопутствующих товаров и услуг, сервиса, консультаций по его продаже и использованию, то есть в конеч-

¹¹ Парамонова Т. Конкурентоспособность специализированного магазина // Маркетинг. 2007. № 5 С. 105.

ном итоге оптовый потребитель получает не столько товар, сколько бизнес, возможности извлечения прибыли.

2) У рынка оптовых потребителей существуют специфические особенности: меньшее число покупателей, тесные отношения продавца и покупателя, географическая концентрация покупателей, производность спроса, узость и прозрачность рынка.

3) Оптовые продавцы имеют дело с двумя уровнями спроса.

Разрабатывая управленческую стратегию и анализируя свою конкурентоспособность, работники оптового предприятия фактически совмещают работу в двух направлениях, соответствующим разным потребностям, которые нужно исследовать и удовлетворить оптовых потребителей (своих непосредственных клиентов) и конечных потребителей.

4) Оптовые торговцы не имеют собственного производства.

Данная особенность наделяет предприятия оптовой торговли следующими специфическими характеристиками, напрямую влияющими на их конкурентоспособность:

- большая гибкость и свобода маневра;
- более высокая скорость реакции на изменения внешней среды;
- близость к конечному потребителю продукции;
- возможность пользоваться услугами многих поставщиков и др.

5) Оптовые торговцы занимают промежуточное положение в канале сбыта. Благодаря этому у них появляется определенная свобода маневра при построении их товаропроводящей сети.

Конкурентное преимущество – это «проявления превосходства предприятия над конкурентами в экономической, организационной и технической деятельности, измеряемые экономическими показателями (объемом продаж, рыночной долей, высокой рентабельностью и дополнительной прибылью)»¹².

Конкурентное преимущество торгового предприятия определяется совокупностью факторов:

¹² Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2015. С.36.

- внутрисистемных факторов (производственный потенциал);
- совокупностью системных факторов (ресурсный потенциал, включая производственный);
- совокупности внешнесистемных факторов (интеграционный потенциал, включающий производственный и ресурсный).

Степень воздействия отдельных факторов внешней среды, в которой функционируют торговые предприятия, зависит от размера предприятий, территориального расположения, ассортимента товаров различного назначения и потребления, выбранных целей развития. Наибольшее влияние факторов внешней среды испытывают крупные оптовые торговые предприятия. На рисунке 3 показана окружающая среда торгового предприятия.

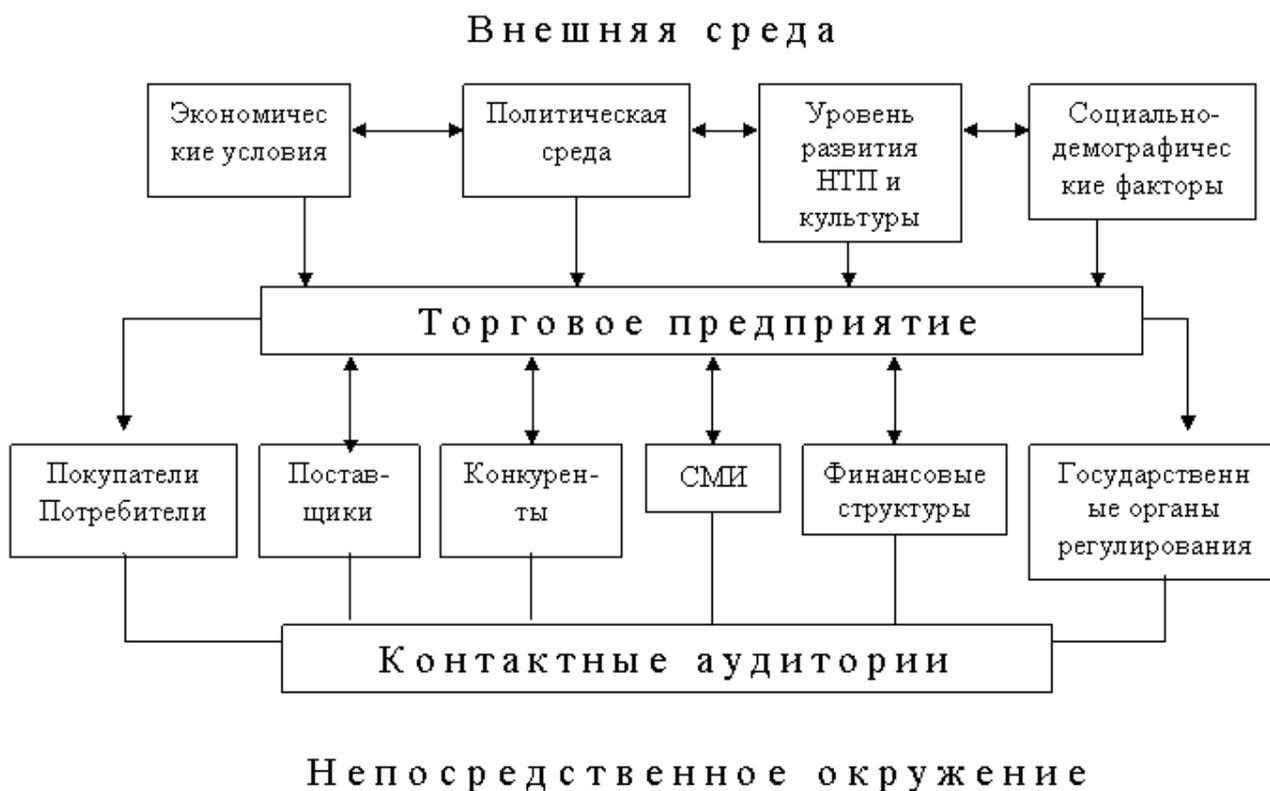


Рисунок 3 – Окружающая среда торгового предприятия

Применительно к отрасли оптовой торговли основными направлениями формирования конкурентных преимуществ являются:

- управление персоналом, так как он является первостепенным ресурсом роста и процветания в сфере услуг;

- управление процессом реализации товаров, услуг, как базовой функцией предприятия оптовой торговли;
- управление процессом формирования рационального ассортимента товаров, способствующего привлечению клиентов;
- управление процессом оказания сопутствующих услуг предпродажных и послепродажных услуг клиентам.

Привлекательность рынка для предприятия оптовой торговли зависит от ее способности удовлетворять потребности покупателей лучше, чем непосредственные конкуренты. Организация будет конкурентной до того времени, пока сохраняет конкурентное преимущество или в силу значительно более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по управлению затратами, либо благодаря особым качествам, отличающим организацию оптовой торговли от конкурентов.

По мнению С.А. Сороки и М.В. Ивашкина, «конкурентные преимущества организации оптовой торговли – это особые осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет данная организация и являющиеся стратегически значимые для сферы оптовой торговли, позволяющие ей быть лидером в удовлетворении потребностей целевых потребителей. Конкурентные преимущества свидетельствуют о высокой компетентности организации в сфере услуг оптовой торговли, и максимизируют возможности для преодоления конкуренции, привлечения потребителей и сохранения их приверженности к торговой марке (знаку обслуживания) данной организации».¹³

Источниками конкурентных преимуществ являются как «осязаемые» (материальные), так и «неосязаемые» ресурсы или активы фирмы (рисунок 4).

Осязаемые ресурсы включают в себя внеоборотные и оборотные средства, собственный капитал и заёмный капитал. К внеоборотным средствам, то есть иммобилизованным средствам относятся собственные основные средства, арендованные основные средства, незавершенное строительство, доходные

¹³ Сорока С.А. Оценка факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ организации оптовой торговли // Вестник ТОГУ. 2013. № 1. С. 204.

вложения в материальные ценности, долгосрочные финансовые вложения. К оборотным средствам, то есть мобильным средствам организации относятся запасы, в том числе сырье, материалы, затраты в незавершенном производстве (издержках обращения), готовая продукция и товары для перепродажи, товары отгруженные, краткосрочная дебиторская задолженность и долгосрочная дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства.



Рисунок 4 – Ресурсы организации оптовой торговли

К неосязаемым ресурсам организации оптовой торговли относятся качественные характеристики организации, такие как, торговая марка, используемые технологии продаж, престиж, имидж и неосязаемые человеческие ресурсы, то есть уровень квалификации работников, практический опыт, компетенция, корпоративная этика и культура, наличие управленческой команды.

Кроме того, залогом достижения конкурентного преимущества являются стратегические направления деятельности организации в области логистики,

маркетинга, рекламы, сбыта, финансов, управления, планирования, анализа, контроля и т.п., в которых организация оптовой торговли преуспевает.

Конкурентоспособность предприятия оптовой торговли представляет собой сложное иерархическое понятие объединяющее в себе конкурентоспособности всех ее составляющих: продуктового предложения, ценового предложения, дополнительных услуг и др. (рисунок 5).

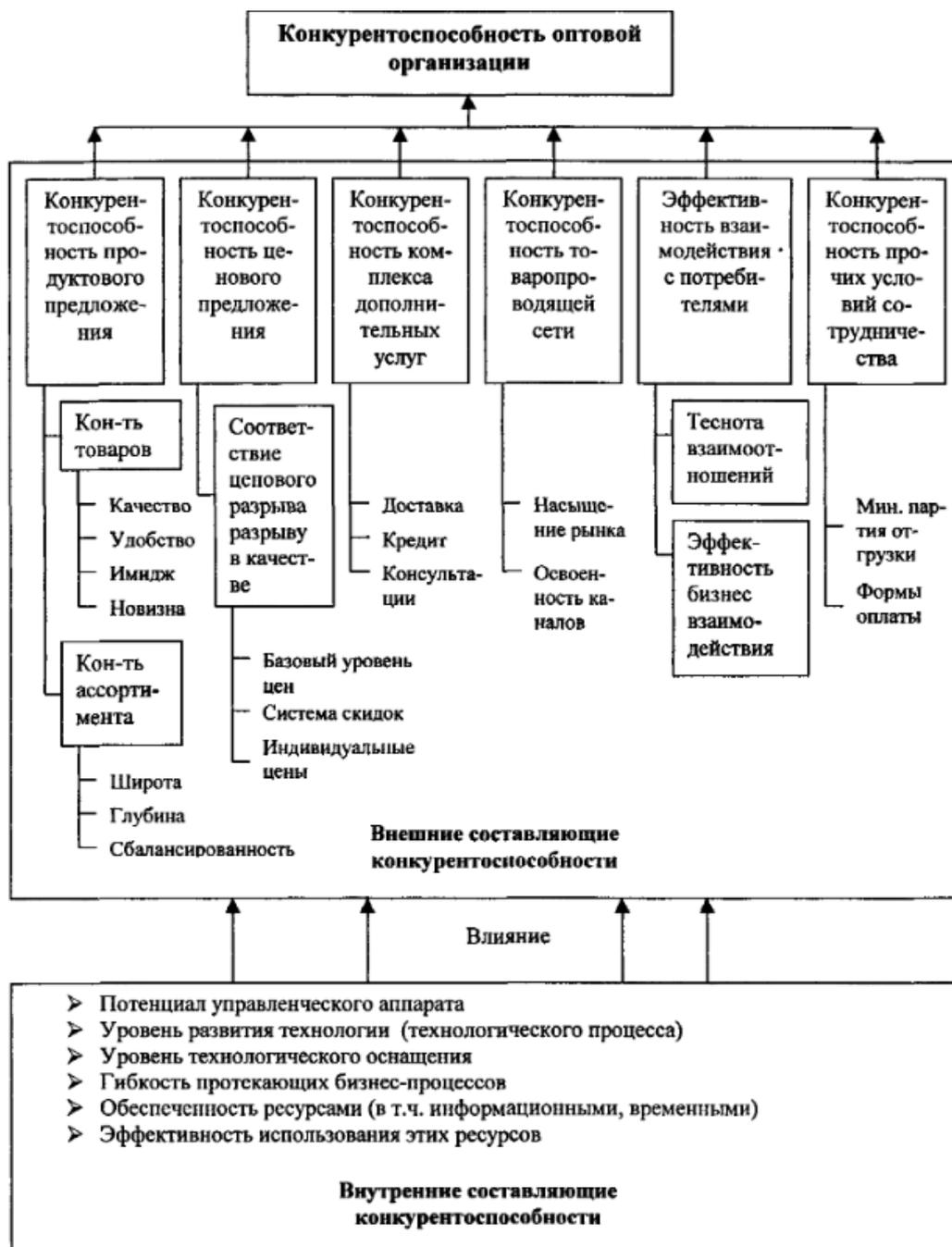


Рисунок 5 – Иерархическая структура конкурентоспособности предприятий оптовой торговли

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятий оптовой торговли

Конкурентоспособность предприятия – итоговый показатель стабильной работы предприятия, который включает в себя итоги действий и усилий самых различных производственных, обслуживающих и управленческих частей, подсистем и привлеченных ресурсов национальных, общехозяйственных и региональных преимуществ.

Рассмотрим процесс исследования и оценки конкурентоспособности предприятий оптовой торговли (рисунок 6).

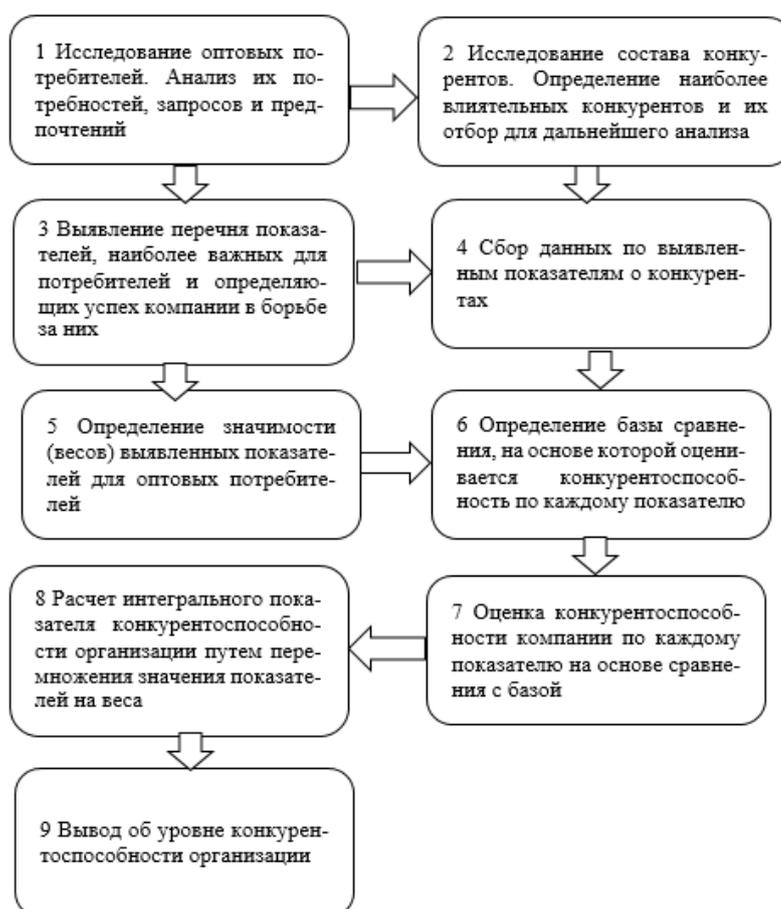


Рисунок 6 – Этапы оценки конкурентоспособности оптовой организации

На данный момент предложены разнообразные методики оценки конкурентоспособности предприятия, применяемые на практике, которые можно разделить на две группы: аналитические и графические методы (рисунок 7).



Рисунок 7 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Таблица 1 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

| Графические методы | Аналитические методы |
|--|--|
| 1 | 2 |
| <p>Метод «профиля требований». Построение профиля требований предполагает выявление причин, по которым предприятие обладает преимуществом над другим предприятием, и факторов, по которым оно отстает. Построение опирается на балльную оценку специалистов.</p> | <p>Метод суммы мест – по каждому выделенному фактору конкурентоспособности для анализируемого предприятия и его конкурентов проставляются места, занимаемые конкурирующими предприятиями, Уровень конкурентоспособности предприятия определяется на основе суммы заработанных мест по всем факторам и сравнения этой величины с похожими показателями конкурентов.</p> |
| <p>Матричные методы Принцип матричных методов оценки конкурентоспособности организации состоит в анализе матрицы, выстроенной в виде системы координат с использованием набора переменных: по одной оси суммируются значения внутренних коэффициентов, а по другой – внешних. На практике для оценки конкурентоспособности организации применяются матрицы стратегического анализа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - матрица «относительная доля рынка – темп роста рынка», созданный американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» (BCG); | <p>Метод балльной оценки – по каждому из факторов оценки конкурентоспособности предприятия выставляются баллы для соперничающих организаций по заранее выбранной балльной шкале. На основе суммы полученных баллов определяется уровень конкурентоспособности предприятия.</p> |

| 1 | 2 |
|---|--|
| - матрица «привлекательность – конкурентоспособность», разработанная компанией «Мак-Кинси». | |
| Многоугольник конкурентоспособности – это графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее важным направлениям деятельности, представленных в виде векторов. | Метод балльной оценки с учетом коэффициентов весомости факторов – каждому из факторов присваивают относительный вес значимости, оценивают по балльной шкале, пересчитывают балльную оценку с учетом коэффициентов весомости факторов, суммируют полученные оценки по всем факторам для каждой из конкурирующих фирм. |

Наибольшее распространение приобрел комплексный интегральный метод оценки на базе сравнительной характеристики деятельности предприятия и наиболее сильных конкурентов по ряду факторов. При таком подходе производится одновременный учет факторов конкурентоспособности товара и предприятия.

Для оценки некоторых составляющих конкурентоспособности оптовых организаций предлагаются следующие формулы:

Конкурентоспособность продуктового предложения:

$$K_{ар} = Q_э : Q_k \times 100, \quad (1)$$

где $K_{ар}$ – конкурентоспособность конкретной ассортиментной группы, баллы;

$Q_э$ – количество наименований в этой группе у эталонного конкурента;

Q_k – количество наименований в этой группе у исследуемой организации.

$$K_a = \sum K_{ari} \times B_{ari}, i=1..N \quad (2)$$

где K_a – конкурентоспособность ассортимента организации, баллы;

B_{ari} – вес конкретной ассортиментной группы во всем ассортименте, доли;

N – количество выделенных ассортиментных групп.

Качество оценивается по аналогичным формулам на основании сравнительных оценок качества в баллах.

Весами в данном случае могут являться доли продаж каждой ассортиментной группы в общих продажах по всему ассортименту целевым потребителям.

Конкурентоспособность ценового предложения:

$$\Delta P_{cp} = \sum \Delta P_i \times B_i, i=1..M \quad (3)$$

где ΔP_{cp} – средневзвешенное ценовое отклонение, %;

P_i – отклонение цены i -й позиции (товара), %;

B_i – вес i -й позиции в общем ассортименте, доля;

M – общее количество сопоставленных позиций.

Весом i -й позиции является доля ее продаж в общих продажах всех сопоставленных позиций ассортимента.

$$K_{ц} = 100 \times (1 - \Delta P_{cp} : X), \quad (4)$$

где $K_{ц}$ – конкурентоспособность ценового предложения, баллы

X – предел ценового расхождения, %.

Итоговая конкурентоспособность оптовой организации:

$$K = \sum K_i \times B_i, \quad (5)$$

где K – показатель конкурентоспособности организации, баллы;

K_i – показатель конкурентоспособности организации по i -му показателю;

B_i – вес i -го показателя для потребителя, доля.

L – общее количество показателей расчета конкурентоспособности.

Высокая конкурентоспособность предприятия гарантирует ему получение высокой прибыли на рынке. При этом целью предприятия является достижение такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ему выживать на рынке достаточно долго. В результате для любого предприятия встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности выживать в

изменяющихся рыночных условиях.

1.4 Направления повышения конкурентоспособности торгового предприятия

Управление конкурентоспособностью предприятия оптовой торговли состоит в том, чтобы, оказывая управляющее воздействие на деятельность организации, изменять оптимальным образом составляющие ее конкурентоспособности для достижения поставленной цели в условиях воздействия среды. Управление осуществляется в результате оптимизации показателей, влияющих на уровень конкурентоспособности.

В связи с этим среди приоритетных задач системы управления конкурентоспособностью предприятия оптовой торговли можно выделить следующие:

- реализация мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги с помощью рационально функционирующих маркетинговых инфраструктур, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия;
- формирование условий для реализации принципа социальной ориентации деятельности предприятия в инновационной сфере;
- построение логически верного управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности предприятия как главной стратегической задачи его развития;

При этом в процессе исследования деятельности конкурирующих предприятия анализируются, кроме товарной, ценовой, торгово-ценовой, финансовой политик, характеристики персонала как «человеческого фактора конкуренции»,

Организация управления конкурентоспособностью предприятия может иметь различные формы, но в любом случае она должна способствовать росту конкурентоспособности и эффективности инновационной деятельности предприятия. Следовательно, можно сделать вывод, что для обеспечения конкурентоспособности предприятия оптовой торговли необходимо иметь ассортимент товаров для продажи в целевых сегментах отличающихся по качественным и

ценовым характеристикам и обладающих высокой конкурентоспособностью. С другой стороны, само предприятие должно стремиться к повышению потенциала конкурентоспособности, так как успешная деятельность предприятия не гарантирует успеха в перспективе.

Конкурентоспособность предприятия оптовой торговли может быть повышена за счет различных резервов. «Под резервами необходимо понимать неиспользованные возможности повышения конкурентоспособности предприятия, которые заключаются во всей совокупности факторов, сокращения на этой основе затрат труда на единицу реализуемой потребительской стоимости». Все резервы повышения конкурентоспособности можно объединить в следующие группы:

1) Использование рыночной ситуации. Данная группа охватывает все резервы, которые связаны с тем, насколько руководство предприятия эффективно и полно устанавливает правила деятельности, устанавливаемые государством (использование различных налоговых льгот, государственных дотаций, субсидий, инвестиций, кредитов, программы повышения конкурентоспособности и т.п.).

2) Повышение эффективности рекламы. В рыночных условиях существует высокая конкуренция на рынке рекламы. Реклама представляет собой форму коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителей.

3) Использование финансово-экономического потенциала предприятия. Конкурентоспособность может быть повышена за счет повышения финансовой устойчивости.

4) Использование кадрового потенциала. Актуальность резервов данной группы определяется растущей популярностью использования человеческого фактора в управлении. В кадровом потенциале существуют значительные возможности улучшения его использования качественного развития. Создание необходимой социально-психологической поддержки всей системы управления деятельностью представляет собой важное условие использования данной

группы резервов.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- постоянное использование нововведений;
- поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара;
- выпуск продукции такого качества, которое бы отвечало государственным и мировым стандартам;
- сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию;
- использование только высококачественного сырья и материалов;
- постоянное обучение и переподготовка кадров;
- повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда;
- проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей;
- анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон;
- поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции;
- использование наиболее эффективных рекламных мероприятий;
- регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий¹⁴.

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость.

¹⁴ Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. М., 2014. С. 67.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ТЭК АЛГОН»

2.1 Краткая характеристика ООО «ТЭК АЛГОН»

Компания ООО «ТЭК АЛГОН» – динамично развивающаяся молодая компания, была основана в январе 2014 года. Полное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «Торгово-экономическая компания АЛГОН». Место нахождения Общества: Амурская область, город Благовещенск, улица Фрунзе, 48, офис 3.

Основным видом деятельности является: оптовая торговля пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями. Внешнеэкономическая деятельность ООО «ТЭК АЛГОН» направлена на оптовую торговлю продуктов питания производства России в Китай.

ООО «ТЭК АЛГОН» осуществляет оптовую торговлю такими продуктами питания как:

- крупы (рис, гречка, пшено, горох и т.п.);
- мука;
- подсолнечное масло;
- шоколад и конфеты.
- сухое молоко;
- спиртные напитки.

Широкий ассортимент наименований продуктов питания позволяет компании быть более гибкой к текущим изменениям спроса, расширять свою деятельность на другие сегменты рынка, устанавливать контакты с новыми партнерами.

Миссия ООО «ТЭК АЛГОН» заключается в обеспечении развития внутреннего внешнеэкономического потенциала предприятия, который позволит обеспечить ему конкурентоспособность на внешнем рынке в длительном периоде времени, за счет предоставления высококачественных продуктов и услуг, ориентированных на клиента.

Экспорт продуктов питания из России в Китай – серьезная отрасль внеш-

неэкономической деятельности. ООО «ТЭК АЛГОН» имеет наработки в данной сфере, проверенные опытом. Для комфорта клиентов компания берет на себя осуществление полного цикла действий – от формирования задачи и подготовки сопровождающей документации до поставки продуктов питания в пункт назначения.

На этапе формирования целей и плана работы начинается сопровождение, в рамках которого специалисты компании помогут определиться с приоритетными видами продуктов для вывоза в Китай, грамотно спланировать ресурсы и структурировать логистику.

Сотрудники ООО «ТЭК АЛГОН» обладают избыточной информацией по правилам оформления документов и маркировки товаров, расскажут о требуемых условиях перевозки и оптимальных видах тары. Компания берет на себя подготовку проекта экспорта продуктов питания, просчитывает возможные затраты, в том числе по международному транспорту. В рамках подготовки плана действий менеджеры компании доступным языком расскажут заказчику о возможностях и рисках, организуют переговоры с иностранными контрагентами и дадут рекомендации по операциям на валютном рынке.

Задачи компании:

- ориентироваться на потребности клиентов, строя с ними взаимовыгодные партнерские отношения и реализуя высокие стандарты сервиса;
- работать с опытными специалистами;
- предлагать решения, способствующие минимизации затрат и получению максимальной отдачи и прибыли;
- решать задачи в сжатые сроки;
- обеспечивать мобильную и стабильную доставку товаров в Китай;
- добиваться таких финансовых результатов деятельности компании, которые должны обеспечить достаток ее сотрудников и гарантировать развитие компании.

В настоящее время численность работников предприятия составляет 20 человек.

Корпоративными ценностями ООО «ТЭК АЛГОН» являются:

- ориентация на запросы потребителей;
- ответственность за результат;
- стремление к инновациям, постоянное совершенствование;
- командный дух, доверие, открытость, честность;
- социальная ответственность.

Сегодня «ТЭК АЛГОН» - это динамично развивающаяся компания с эффективным административным штатом и отделом продаж. В своем портфеле компания «ТЭК АЛГОН» имеет дистрибьюторские и субдистрибьюторские контракты с такими ведущими на российском рынке производителями как: ООО «Юнимилк», ООО «Янта», ООО «Марс», ООО «ПепсиКо Холдингс», ООО «Главпродукт», ОАО «Макфа», ЗАО «Алейскзернопродукт», Агрохолдинг «Гудвил», Компания «Увелка», и др.

Также компания оказывает спонсорскую помощь социальным и спортивным организациям.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «ТЭК АЛГОН»

Важным источником информации для формирования стратегических целей является информация о внутренней и внешней среде, анализ которой позволяет оценить реальность поставленных целей, спрогнозировать возможные изменения и выбрать наиболее эффективную стратегию организации. Смысл стратегического анализа в том, чтобы понять, какие решения должна предпринимать организация, что необходимо изменить, как использовать те или иные возможности, преимущества, чтобы достичь желаемых целей в будущем.

Миссия ООО «ТЭК АЛГОН» заключается в обеспечении развития внутреннего внешнеэкономического потенциала предприятия, который позволит обеспечить ему конкурентоспособность на внешнем рынке в длительном периоде времени, за счет предоставления высококачественных продуктов и услуг, ориентированных на клиента.

В своей деятельности предприятие преследует следующие цели:

- получение максимальной прибыли;

- укрепление своих позиций на рынке;
- своевременное обеспечение потребителей продукцией;
- обеспечение персонала предприятия заработной платой и нормальными условиями труда, возможностью профессионального роста;
- создание дополнительных рабочих мест;
- закупка нового оборудования;
- охрана окружающей среды;
- недопущение сбоев в работе предприятия (срывы поставки продукции, резкое снижение объёмов производства и снижение рентабельности).

Наиболее полную характеристику деятельности работы предприятия дают основные экономические показатели деятельности, которые представлены в таблице 2. В качестве основания для выполнения расчетов использовались Бухгалтерский баланс предприятия и Отчет о прибылях и убытках за последние три года.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ТЭК АЛГОН»

| Показатели | Годы | | | Темп роста, процент | | |
|---|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2016 г. к 2015 г. | 2017 г. к 2016 г. | 2017 г. к 2015 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Выручка от продажи товаров (продукции, работ, услуг), тыс. руб. | 39452 | 346524 | 391968 | 878,34 | 113,11 | 993,53 |
| Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб. | 38155 | 346423 | 379306 | 907,94 | 109,49 | 994,12 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 1297 | 101 | 12662 | 7,79 | 12536,63 | 976,25 |
| Среднесписочная численность работающих, чел. | 20 | 21 | 22 | 105,00 | 104,76 | 110,00 |
| Чистая прибыль (убыток) | 1772 | 2424 | 2226 | 136,79 | 91,83 | 125,62 |
| Средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб. | 1782 | 4206 | 6432 | 236,03 | 152,92 | 360,94 |

Продолжение таблицы 2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Средняя стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 24909 | 102212 | 125628 | 410,34 | 122,91 | 504,35 |
| Оборачиваемость собственного капитала, об. | 22,14 | 82,39 | 60,94 | 372,14 | 73,97 | 275,26 |
| Рентабельность продаж, % | 4,49 | 0,70 | 0,57 | 15,57 | 81,18 | 12,64 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 99,44 | 57,63 | 34,61 | 57,96 | 60,05 | 34,80 |
| Рентабельность оборотных активов, % | 7,11 | 2,37 | 1,77 | 33,34 | 74,72 | 24,91 |
| Индекс деловой активности | 31,95 | 1,66 | 1,01 | 5,19 | 60,66 | 3,15 |

Данные, приведенные в таблице 2 показывают, что доходы предприятия стабильно растут, так в 2017 году выручка от реализации возросла на 352516 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, в 2017 году – на 45444 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом. Рост выручки происходит за счет увеличения объема оказываемых работ и услуг, а также роста цен на услуги. Соответственно и затраты на реализацию продукции имеют тенденцию к росту. В 2015 г. они возросли в 9 раз по сравнению с 2015 г., в 2017 г. – на 32883 тыс. руб. или на 13,11 % по сравнению с 2016 годом.

Всего за последние три года выручка от реализации работ и услуг увеличилась почти в 10 раз и составила 391968 тыс. руб., при этом себестоимость увеличилась в 9,9 раза.

Нужно отметить, что прибыль от продаж увеличилась с 1297 тыс. руб. до 12662 тыс. руб., а темп роста составил 976,2 %. Если сопоставить соотношения темпов роста выручки от реализации и прибыли от продаж, то можно заметить, что последний показатель растет быстрее. Это положительно характеризует деятельность предприятия, так как это свидетельствует о том, что стоимость закупаемых товаров снизилась в результате проводимой предприятием политики по оптимизации закупок. В основном все товары закупают непосредственно у производителей. Вместе с тем следует заметить, что при росте валовой прибыли одновременно возрастает и величина издержек обращения. Их значение за

три года увеличилась с 38158 тыс. руб. до 379306 тыс. руб., а темп роста составил 994,12 %. Рост издержек обращения связан прежде всего с тем, что происходит рост расходов на ГСМ, командировочных расходов, увеличился штат сотрудников предприятия. В общем, за отчетный период численность работающих возросла на 10 % и в 2017 году составила 22 человека.

Среднегодовая стоимость основных средств уменьшилась на 70,4 % и в 2017 году составила 1181 тыс. руб. Снижение стоимости основных фондов связано прежде всего с продажей основных средств.

Стоимость оборотных средств за рассматриваемый период имеет устойчивую тенденцию к росту. Максимальное значение их величины приходится на 2016 год – 125628 тыс. руб. Рост величины их стоимости, прежде всего, обусловлен ростом остатков денежных средств и дебиторской задолженности. С увеличением среднегодовых остатков оборотных средств снизились показатели эффективности их использования. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств снизился в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 7,97 %, но если рассматривать за весь период, то видно, что коэффициент оборачиваемости увеличился и соответственно сократился период их обращения с 360 дней до 343 дней. Замедление скорости оборота оборотных средств явилось следствием резкого увеличения дебиторской задолженности и неэффективного управления оборотными средствами.

Рентабельность продаж за исследуемый период снизилась в 2,4 раза. В 2015 году рентабельность продаж составляла 4,49 %, в 2016 году произошло снижение данного показателя на 3,79 процентных пункта, а в 2017 году значение показателя снизилось еще на 0,13 %. Рентабельность собственного капитала имеет устойчивую тенденцию к снижению, так за рассматриваемый период ее значение увеличилось с 99,4 % до 34,6 %, то есть снизилась и отдача средств, вложенных в предприятие.

Индекс деловой активности характеризует эффективность предпринимательства по основной деятельности предприятия за период в сфере управления оборотным капиталом. Рассчитывается посредством умножения значений за

анализируемый период оборачиваемости оборотного капитала (без учета краткосрочных инвестиций) на рентабельность основной деятельности.

Анализируя динамику индекса деловой активности можно сделать вывод, что в 2015-2017 гг. деловая активность по основной деятельности предприятия имела устойчивую тенденцию к снижению, так как этот индекс за три года снизился на 30,94 %.

ООО «ТЭК АЛГОН» в процессе своей деятельности, несет определенные расходы. К ним относятся оплата стоимости покупных товаров, расходы на заработную плату персонала, коммунальные платежи и т.п. Основными задачами учета издержек обращения организации оптовой торговли, являются обеспечение своевременного полного и достоверного отражения фактических расходов и контроль над использованием материальных и финансовых ресурсов. Анализ затрат ООО «ТЭК АЛГОН» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ затрат ООО «ТЭК АЛГОН»

| Статья затрат | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | | Отклонение | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, процент | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, процент | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, процент | Сумма, тыс. руб. | По уд. весу, процент |
| Расходы на оплату товара | 23150 | 27,6 | 284435 | 78,8 | 311616 | 78,7 | 288466 | 51,1 |
| Транспортные расходы | 4085 | 4,9 | 50194 | 13,9 | 54991 | 13,9 | 50906 | 9,0 |
| Аренда офиса | 144 | 0,2 | 180 | 0,05 | 240 | 0,1 | 96 | -0,1 |
| Заработная плата персонала | 8400 | 10,0 | 9072 | 2,5 | 9768 | 2,5 | 1368 | -7,5 |
| Отчисления с заработной платы (страховые взносы) | 2520 | 3,0 | 2722 | 0,8 | 2930 | 0,7 | 410 | -2,3 |
| Коммунальные услуги | 36 | 0,04 | 45 | 0,01 | 60 | 0,02 | 24 | -0,03 |
| Услуги связи и Интернет | 10,5 | 0,01 | 12,2 | 0,003 | 13,8 | 0,003 | 3,3 | -0,01 |
| Реклама и продвижение | 12 | 0,01 | 15 | 0,004 | 15 | 0,004 | 3 | -0,01 |
| Прочие расходы | 45538 | 54,3 | 14281 | 4,0 | 16309 | 4,1 | -29229 | -50,2 |
| Итого | 83895 | 100,0 | 360956 | 100,0 | 395944 | 100,0 | 312049 | |

Таким образом, из анализа таблицы 3 видно, что издержки обращения за

исследуемый период возросли на 312049 тыс. руб. На увеличение расходов повлияло увеличение объемов деятельности предприятия. За счет расширения штата сотрудников возросли расходы на оплату труда на 1368 тыс. руб. За счет роста товарооборота увеличились транспортные расходы и расходы на закупку товаров. Рост цен повлиял на арендную плату, коммунальные платежи, оплату телекоммуникационных услуг.

В ООО «ТЭК АЛГОН» основная доля затрат приходится на закупку товаров. Доля этих расходов в общем объеме составляет более 78 %. Причем, за исследуемый период доля этих расходов возросла на 51,1 %. Транспортные расходы возросли на 9 % их доля составляет 13,9 %. Прочие расходы снизились более в два раза и составили 4,1 %.

Ассортимент ввозимых в Китай продуктов питания насчитывает более тысячи наименований.

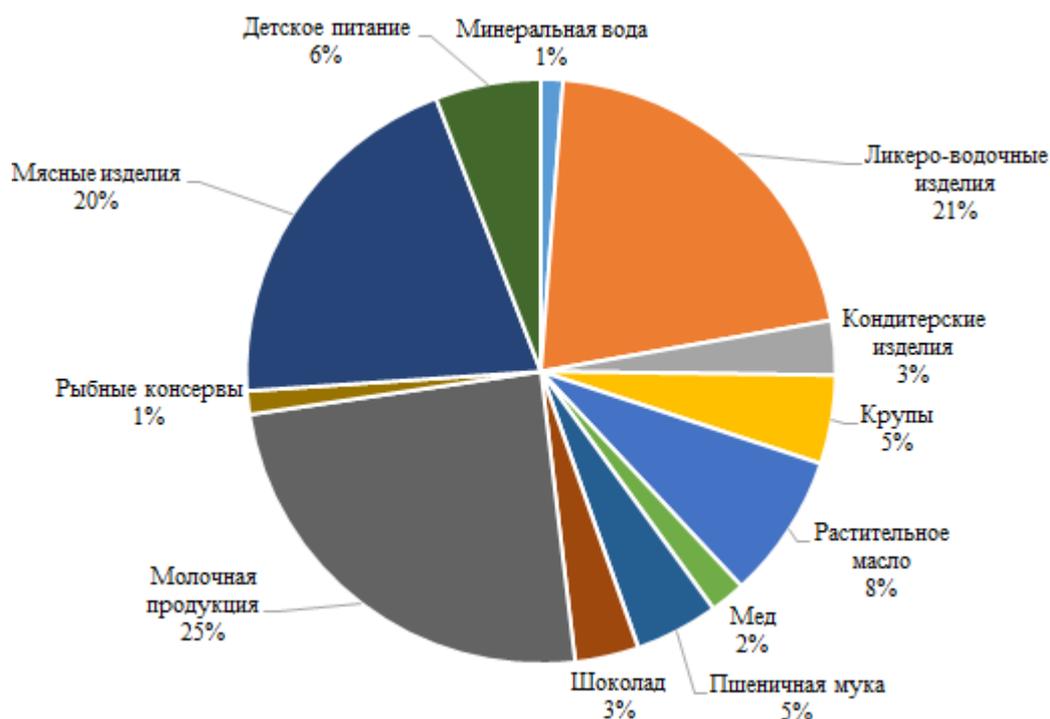


Рисунок 8 – Структура товарооборота по ассортиментным группам

В структуре товарооборота наибольшую долю занимает молочная продукция – 25 %, мясные изделия – 20 % и ликеро-водочные изделия – 21 %. Так-

же значительное место в товарообороте занимаю: растительное масло, мука и крупы, детское питание.

Одним из основных методов оценки ассортимента продукции предприятия является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Метод БКГ – основа анализа продвижения групп товаров, которая базируется на темпе роста рынка и на их доле в конкретном рыночном сегменте.

Таблица 4 – Модифицированная матрица БКГ

| Наименование товара | Объем продаж в 2016 г. | Объем продаж в 2017 г. | Доля в сбыте 2016 г. | Доля в сбыте 2017 г. | Темп роста, доля |
|-------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|------------------|
| Минеральная вода | 4465 | 4703 | 0,013 | 0,012 | 0,93 |
| Ликеро-водочные изделия | 63443 | 82313 | 0,183 | 0,210 | 1,15 |
| Кондитерские изделия | 10259 | 11759 | 0,030 | 0,030 | 1,01 |
| Крупы | 14554 | 19206 | 0,042 | 0,049 | 1,17 |
| Растительное масло | 24256 | 31357 | 0,070 | 0,080 | 1,14 |
| Мед | 7277 | 7623 | 0,021 | 0,019 | 0,93 |
| Пшеничная мука | 13860 | 18030 | 0,040 | 0,046 | 1,15 |
| Шоколад | 10395 | 13718 | 0,030 | 0,035 | 1,17 |
| Молочная продукция | 83770 | 96072 | 0,242 | 0,245 | 1,01 |
| Рыбные консервы | 6345 | 5055 | 0,018 | 0,013 | 0,70 |
| Мясные изделия | 84156 | 79393 | 0,243 | 0,203 | 0,83 |
| Детское питание | 23744 | 22739 | 0,069 | 0,058 | 0,85 |
| Итого | 346524 | 391968 | 1 | 1 | 1 |

На основе данных таблицы 4 построим (рисунок 9).

Анализ матрицы БКГ показал, что ликеро-водочные изделия и молочная продукция попадают в квадрант «Звезды». Данные виды товаров уже приносят прибыль, но дополнительные вложения денежных средств способны увеличить размер дохода.

В группу «Дойные коровы» попали мясные изделия, это свидетельствует о том, что данная группа товаров уже не требует значительных вложений, а выручку от их реализации можно направить на развитие других групп.

К «Трудным детям» относятся такие товары как: растительное масло, шоколад, мука и крупы. Данную группу товаров необходимо развивать, вкладывая

в нее средства, но пока она должной отдачи не дает.



Рисунок 9 – Матрица БКГ

Проблемными товарами, которые попали в квадрант «Собаки» имеющие малую долю рынка в сегменте с низким темпом роста, являются минеральная вода, рыбные консервы, мед. Их развитие считается нецелесообразным. Они являются неперспективными, их поставки в Китай можно прекратить.

Планируя ассортимент товаров, как новых, так и существующих, ООО «ТЭК АЛГОН» определяет и анализирует структуру затрат и, следовательно, их цену. В организации есть своя четкая ценовая политика, при установлении цены на различные виды товаров учитывается изменение рыночной конъюнктуры.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Процесс управления обес-

печивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организацию и управляют ею путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Организационная структура ООО «ТЭК АЛГОН» построена по линейно-функциональному принципу т.е. процесс деления организации делится на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и обязанность (рисунок 10).



Рисунок 10 – Организационная структура управления «ТЭК АЛГОН»

Руководство текущей деятельностью фирмы ООО «ТЭК АЛГОН» и исполнение решений общего собрания осуществляет единоличный исполнительный орган в лице генерального директора. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, действует от имени фирмы, представляет её интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях.

Директор по развитию и продажам подчиняется непосредственно генеральному директору и фактически управляет деятельностью компании на оперативном уровне. Он контролирует деятельность отдела продаж, решает тактические задачи, осуществляет оперативное планирование, составляет планы реализации продукции.

Отдел ВЭД – это часть аппарата управления предприятия, в задачу которого входит осуществление планирования организации и ко-

ординации ВЭД на предприятии, а также управление экспортным потенциалом предприятия и создания конкурентоспособной продукции, обеспечение выполнения обязательств перед иностранными партнерами, освоение новых форм производственного, научно-технического и инвестиционного сотрудничества и подготовка контрактного товара к процедуре таможенного оформления.

Основной функцией отдела ВЭД является обеспечение стабильной и адекватной потенциальным возможностям предприятия внешнеэкономической деятельности, углубления торговых отношений с иностранными партнерами.

Основными видами работ, которые выполняет данный отдел являются следующие:

- реализация экспортных операций;
- декларирование и таможенное оформление грузов;
- установление партнерских связей с фирмами других стран;
- научно-информационная работа;
- поиск способов вывода предприятия на внешний рынок;
- изучение направлений и тенденций развития мирового рынка конкретного товара.

Декларирование и таможенное оформление являются одними из важных направлений деятельности отдела ВЭД, так как потребители продукции предприятия находятся за рубежом, что обуславливает постоянные грузопотоки товаров. Декларирование грузов предполагает оформление следующих документов:

- грузовых таможенных деклараций (ГТД);
- электронных копий ГТД;
- деклараций таможенной стоимости;
- описей документов, прилагаемых к ГТД.

Конечным результатом деятельности декларанта является получение таможенной отметки «выпуск разрешен». В соответствии с этими общими задачами и направлениями деятельности отдела, его работники имеют свои конкретные обязанности. Начальник отдела ВЭД осуществляет общую координа-

цию деятельности работников отдела и координирует деятельность отдела с другими отделами и службами предприятия, занимается вопросами движения валютных средств, решает текущие оперативные вопросы. Отвечает за расчет цен экспортной продукции с учетом базиса поставки и других условий, составления коммерческих предложений по продаже продукции предприятия, разработку статей контрактов, оформление паспорта сделки по договорам купли-продажи, подготовку плана мероприятий по выполнению условий контракта и его контроль.

Эксперт по таможенному оформлению ведет всю таможенную документацию, обеспечивает таможенное оформление экспортируемой и импортируемой предприятием продукции, оформляет грузовые таможенные декларации, ведет статистическую отчетность отдела.

В обязанности менеджера по продажам входит:

- поиск поставщиков, установление контакта с ними посредством переписки;
- организация и проведение переговоров с иностранными контрагентами;
- подготовка проектов внешнеторговых контрактов и другой товаросопроводительной документации;
- прием заказов на экспорт продукции и контроль за их выполнением;
- ведение информационного банка данных о потенциальных партнерах.

В обязанности главного бухгалтера входит ведение бухгалтерского учета, осуществление финансового планирования, разработка и обеспечение процессов анализа финансового положения предприятия, оценка потенциала важнейших проектов по инвестированию, составление отчетов. Он также занимается формированием отчетов для налоговой инспекции, начислением налогов и др.

Обязанности начальника отдела логистики включают:

- расчет транспортных и таможенных расходов;
- выбор способа маршрута доставки, разработка схем доставки товара с целью минимизации платежей, выбор вида транспорта;
- консолидацию сборных грузов;

- работу со складами, таможенными терминалами, страховыми и транспортными фирмами;

- контроль за выполнением сроков доставки товаров, подачи транспортных средств под загрузку (выгрузку).

Начальник отдела информационных технологий выполняет следующие функциональные обязанности:

- осуществляет руководство обслуживанием информационных технологий компании, поддержку и усовершенствование ЛВС центрального офиса и удаленных структурных подразделений компании и отдельных рабочих станций, серверов и периферийных устройств;

- определяет и согласовывает с руководством перечень оборудования и программного обеспечения, необходимого и достаточного для функционирования компьютерной сети;

- поддерживает в рабочем состоянии сервера компании;

- контролирует своевременную оплату и работу интернет-сервиса (почта, хостинг);

- осуществляет закупки информационно-технического оборудования, периферии и программных продуктов;

- согласовывает с руководством и обеспечивает программной поддержкой список лиц и перечень их прав доступа к базам данных программного комплекса;

- определяет и согласовывает с руководством системы безопасности, предотвращающие утечку информации или повреждение существующей информации лицами, не обладающими правами доступа.

- организовывает работы по отладке, опытной эксплуатации и поэтапному внедрению комплексов программных и информационно-технических средств;

- участвует в работе по совершенствованию документооборота и информационного обмена;

- координирует работу системных администраторов и программиста 1С;

- проводит анализ причин отказов и нарушений в работе системы, разра-

батывает предложений по их устранению и предупреждению, повышению качества и надежности используемых программных продуктов.

Управление персоналом является частью работы по управлению предприятием, однако оно занимает особое положение в системе общего управления в связи со спецификой объекта управления – человеческими ресурсами.

Распределение функций и задач между отдельными работниками и определение способов взаимосвязи между ними – одна из основных составляющих управления персоналом, определяющая успешность реализации стратегии развития предприятия.

Рассмотрим структуру кадров ООО «ТЭК АЛГОН» за период 2015-2017 годы, которая представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ персонала ООО «ТЭК АЛГОН»

| Категории работников | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Темп роста, процент |
|----------------------|---------|---------|---------|---------------------|
| Руководители | 6 | 6 | 6 | 100 |
| Специалисты | 4 | 5 | 5 | 125 |
| Служащие | 10 | 10 | 11 | 110 |
| Итого | 20 | 21 | 22 | 110 |

Анализ таблицы 5 показал, что в целом предприятие обеспечено трудовыми ресурсами на оптимальном уровне и структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия. За исследуемый период общая численность персонала фирмы возросла на 10 %, и в 2017 году составила 22 человека. При этом численность руководящего персонала по сравнению с прошлыми годами осталась неизменной, в то время как численность служащих возросла на 25 %. Рост численности работников связан с расширением бизнеса компании. Возрастной состав сотрудников колеблется в пределах 25-35 лет. Около 70 % сотрудников имеют высшее образование.

При выходе на внешний рынок предприятие попадает в условия жесткой международной конкуренции. В этих условиях можно успешно работать, только применяя современные методы управления, в том числе и маркетинг.

В ООО «ТЭК АЛГОН» управление маркетинговой деятельностью осу-

ществляет директор по развитию и продажам. Маркетинговая деятельность компании предполагает планирование, организацию и контроль маркетинговых планов, оценку рисков и прибыльности, а также непосредственная работа по сбыту, заключение хозяйственных договоров с подрядчиками, рекламная деятельность.

Предприятие ООО «ТЭК АЛГОН» использует следующие виды рекламы: фирменная реклама (предприятие рекламирует достоинства предприятия); товарная реклама (информирует о достоинствах товара). В качестве рекламных мероприятий ООО «ТЭК АЛГОН» использует рекламу в Интернет, продвижение сайта организации и участие в Интернет выставках и конференциях.

Стимулирование сбыта в ООО «ТЭК АЛГОН» проводится по двум основным направлениям: стимулирование потребителей, стимулирование работников, участвующих в процессе продажи.

Разрабатывая маркетинговую стратегию предприятия необходимо провести ряд исследований таких как: анализ продаж товаров, анализ предпочтения потребителей, анализ ценовой политики конкурентов и т.п.

Бюджет маркетинга определяют, суммируя затраты на рекламу, стимулирование сбыта, а также затраты на маркетинговые исследования.

Предприятие ООО «ТЭК АЛГОН» недостаточно внимания уделяет изучению политики конкурентов, что говорит о недостатках в работе менеджера по продажам.

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации. Целью SWOT-анализа называют уровень развития, до которого вы хотели бы дойти в процессе реализации плана.

Составим матрицу SWOT для анализируемого предприятия. Исходя, из данной матрицы можно предложить следующие направления стратегического

планирования деятельности исследуемого предприятия (таблица 6).

Таблица 6 - Матрица SWOT-анализа

| | Возможности | Угрозы |
|--|--|--|
| | 1. Привлечение квалифицированных специалистов 2 Смена поставщика 3 Выход на новые рынки сбыта 4 Продолжительное сотрудничество с лидерами мирового рынка 5 Появление новых поставщиков 6 Развитие новых технологий в торговле | 1. Усиление конкуренции на внешнем рынке 2 Обострение экономической и политической ситуации в России 3. Высокая инфляция 4 Снижение покупательской способности 5 Увеличение цены со стороны поставщиков 6 Возможно появление на рынке новых конкурентов 7 Изменение налогового законодательства 8 Изменение правил ввоза товаров |
| Сильные стороны | Поле СиВ | Поле СиУ |
| 1 быстрое реагирование на изменения, происходящие на рынке 2 гибкая система скидок 3 широкий ассортимент продукции 4 дилерские договора, заключенные с оптовыми предприятиями 5 отлаженная сбытовая сеть | Длительные партнерские отношения с крупнейшими поставщиками известных брендов способствует увеличению доли рынка Известность компании на рынке может быть достигнута благодаря продвижению товара с помощью маркетинга Расширение ассортимента возможных товаров способствует увеличению спроса на продукцию | В ходе конкурентной борьбы с другими предприятиями, возможны проблемы ввиду практически не отличающихся цен, что требует эффективного планирования ценовой политики. Не смотря на широкий ассортимент представленных товаров и брендов, уровень продаж зависит от количества клиентов Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на стратегию предприятия Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов |
| Слабые стороны | Поле СлВ | Поле СлУ |
| 1 Сбои в снабжении 2 Нехватка средств 3 Высокая дебиторская задолженность 4 Недостатки в рекламной политике 5 Низкая квалификация персонала 6 Средний уровень цен | Плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличение ассортимента добавлении дополнительных товаров и услуг Низкая квалификация персонала может привести к низкому качеству результатов труда, снижению объемов продаж | Появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов. |

Для реализации стратегии ООО «ТЭК АЛГОН» выбрано поле СлВ, так как в результате проведенного анализа проблемой организации является высокая конкуренция на рынке оптовой торговли продуктами питания. Это поле подразумевает стратегии, использующие возможности внешней среды, чтобы минимизировать влияние слабых сторон компании.

Оптовая торговля обладает большими потенциальными возможностями для влияния на развитие экономики региона и страны в целом. Поэтому для организации эффективно функционирующих, конкурентоспособных на внутреннем и внешнем рынках предприятий оптовой торговли необходимо наличие развитой инфраструктуры рынка способствующей формированию и развитию коммерческих связей и совершенствованию организационного механизма управления оптовой торговли. Реальное развитие рыночных процессов втягивает в сферу торговых операций все новые виды товаров, хотя в общем случае они представляют две группы товаров: товарно-материальные ценности и нематериальные ценности. Сегодня, несмотря на значительное оживление деятельности рыночных инфраструктур, деятельность оптовых предприятий заключается в основном, в работе с товарами, а не с рынком, что предопределяет необходимость переориентации оптовой торговли на работу с рынком, обеспечения ее коммерциализации, ориентация на креативную конкуренцию.

На становление и развитие конкуренции при развитии рыночных отношений влияет множество факторов: наличие законов и нормативов, обеспечивающих свободу ценообразования, внешнеэкономической деятельности, входа в рынок и выхода из него, разгосударствление и приватизация; антимонопольная политика, поддержка малого бизнеса, формирование рынка труда и рынка ценных бумаг. Глобализация внешнеэкономической среды решающими делают стратегические факторы конкурентного успеха. Поэтому предприятия должны иметь и оценивать направленные на долгосрочное развитие, стратегические альтернативы и формировать альянсы, основанные на эффективных деловых и хозяйственных связях.

В общем смысле конкурентоспособность предприятия это экономическая

категория, позволяющая оценить положение его относительно других предприятий на рынке, выраженная через определенный набор показателей.

Основными принципами обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия являются:

- обеспечение устойчивого финансово-экономического положения предприятия;
- формирование конкурентного потенциала предприятия;
- формирование системы управления, ориентированной на использование синергетически-ориентированного подхода к обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Факторы внешней среды оказывают влияние на стратегию деятельности организации и вызывают необходимость корректировки стратегии и текущих планов деятельности. К данным факторам относятся тенденции развития рынка продукции и труда, социальная обстановка, политическая и экономическая ситуация, надежность и постоянство правовой системы, внедрение новых способов и методов реализации основной деятельности.

В условиях рыночных отношений торговля обеспечивает эффективный контакт с населением за счет удовлетворения его потребностей, в результате чего происходит трансформация производителей торговых услуг в посредников, обладающих равными правами со всеми субъектами рынка товаров и услуг. Основными факторами формирования конкурентного преимущества становятся коммерческая и инновационная деятельность предприятия в производственном и управленческом процессах. Формирование коммерческих связей, совершенствование системы регулирования и управления производственной коммерческой и инновационной деятельностью является необходимым процессом повышения конкурентоспособности предприятия за счет приобретения конкурентного преимущества.

Таким образом, можно сделать вывод, что поскольку ООО «ТЭК АЛ-ГОН» является довольно молодым предприятием и находится в развитии ему необходимо расширять сферы своей деятельности и повышать конкурентоспо-

способность на рынке оптовой торговли.

2.3 Анализ внешней среды ООО «ТЭК АЛГОН»

Современный период является не простым для внешнеэкономической деятельности российских компаний. Международная торговля, как, впрочем, и любая другая, является связующим звеном между производителем товаров (услуг) и потребителем-покупателем, обеспечивая цепочку превращения денег в товар и обратно. Взаимоотношения между субъектами не выстраиваются сами по себе. Их надо организовывать и управлять ими, используя определенные инструменты.

Внешняя среда компании – это совокупность всех активных хозяйствующих субъектов, общественных, экономических и природных условий, межгосударственных и национальных институциональных структур и других внешних факторов и условий, которые действуют в окружении компании и влияют на разные сферы ее работы¹⁵.

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами компании и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится функционировать фирме, находится в постоянном движении и подвергается различным изменениям. Меняются вкусы людей, курс доллара и рубля, вводятся новые налоги и законы, изменяются рыночные отношения, новые научные технологии развивают процессы производства, действуют так же многие другие факторы¹⁶.

Внешняя среда организации представляет собой основной источник поступления ресурсов, необходимых для функционирования организации. Внешняя, или окружающая среда включает огромное количество компонентов, оказывающих на организацию разные по характеру, степени и периодичности влияние. В то время как одни компоненты окружающей среды предоставляют организации возможности для развития, другие создают серьезные препятствия ее

¹⁵ Сергеева Т. А. Оценка внешней среды компании и формирование путей ее развития // Молодой ученый. 2016. № 11. С. 977.

¹⁶ Горбенко Л.И. Методические подходы к проведению анализа экономических факторов деловой среды организаций региона // Современные проблемы развития теории и практики управления организациями: моногр. Ставрополь, 2014. С. 6.

деятельности¹⁷.

Особая способность компании справляться и реагировать на эти изменения внешней среды есть одна из наиболее важных составляющих успеха любой фирмы. Вместе с тем такая способность является так же условием осуществления запланированных изменений на стратегическом уровне. Отметим наиболее характерные черты внешней среды организации: многообразие, динамичность, неопределенность, интегрированность. Поиск самых оптимальных путей развития фирмы сегодня невозможен без учета влияния всех факторов внешней среды¹⁸.

Для сохранения своих конкурентных преимуществ организация должна постоянно осуществлять диагностику внешней среды, значительную часть которой составляет анализ факторов макросреды (таблица 7).

Таблица 7 – Факторы макросреды, оказывающие влияние на развитие ООО «ТЭК АЛГОН»

| Группа факторов | Факторы макросреды | Характер влияния факторов | Возможные действия организации |
|-----------------|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 Политические | изменения в законодательстве РФ | обновление законодательной базы | мониторинг законодательства РФ |
| | регулирование внешней торговли | увеличение таможенных пошлин | ведение политики цен сохраняющую покупательскую способность |
| | изменения в торговой политике иностранных государств | экономические ограничения и запреты других стран из-за конкуренции (квоты, санкции) | мониторинг политической ситуации на международном рынке |
| 2 Экономические | высокий темп инфляции | рост инфляции приведет к росту цен на закупаемые продукты, товары, что приведет к росту себестоимости | ведение политики цен сохраняющую покупательскую способность, расширение круга поставщиков |
| | изменение в налоговом законодательстве | рост налогов приведет к снижению чистой прибыли, рентабельности деятельности | необходимость изыскания финансовых ресурсов для покрытия; приспособление к новым условиям |
| | изменение курса валют | колебание цен на экспортируемую продукцию | снижение курса национальной валюты позволяет |

¹⁷ Лапицкая Л.В. Совершенствование макроанализа внешней среды на предприятии // Актуальные проблемы экономики и права. 2013. №4. С. 175.

¹⁸ Сергеева Т. А. Оценка внешней среды компании и формирование путей ее развития // Молодой ученый. 2016. № 11. С. 978.

Продолжение таблицы 7

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------|--|--|--|
| | | | получать дополнительную прибыль (курсовая разница) повышение курса национальной валюты ведет к убыткам экспортера (курсовые потери). |
| | усиление конкуренции на международных рынках | снижение внешнеторгового оборота предприятия | расширение сбытовой деятельности посредством выхода на новые рынки |
| | повышение цен поставщиков | повышение уровня цен на закупаемые продукты | улучшение отношений с поставщиками и поиск новых решений по сокращению издержек на доставку продуктов питания |
| 3 Социальные факторы | численность населения | рост численности населения может привести к увеличению объемов продаж предприятия | население увеличивается, следовательно, требуется больший объем экспортируемых товаров для удовлетворения потребностей жителей |
| | индивидуализация предпочтений потребителей | - большая дифференциация потребительских предпочтений - усложнение принципов по соответствию спросу на мировом рынке в обществе вырастает положительное отношение к натуральным продуктам, склонность к здоровому образу жизни | концентрация внимания на каждом конкретном потребителе при производстве продукции проведение постоянного мониторинга вкусов и предпочтений потребителей на целевом внешнем рынке изменение ассортимента товаров согласно изменившейся структуре спроса |
| | влияние СМИ повышение уровня образования | увеличение спроса на товары за счет большого влияния рекламы на потребителей наличие квалифицированных работников повышение трудовой дисциплины, производительности и эффективности работников. | рост объемов продаж товаров подбор претендентов с необходимой квалификацией на рабочие места высокая квалификация работников способствует качественному и быстрому выполнению заказов |
| 4 Технологические факторы | новые продукты в отрасли | увеличение ассортиментного ряда продукции | рост объемов продаж товаров |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--|--|
| | развитие Интернет технологий | облачные сервисы (позволяют организовать рабочее место без привязки к конкретному физическому месту, что значительно облегчает организацию филиалов и представительств, мобильные решения для торговых представителей массовое применение средств удаленного принятия решений (системы документооборота, видеоконференции) | рост объемов продаж товаров, развитие предприятия |
| | ускорение научно-технического прогресса (НТП) и растущая интеллектуализация бизнеса | появление новых подходов к ведению международного бизнеса | постоянное совершенствование внутренних бизнес-процессов |

Исходя из таблицы 7 можно сделать следующие выводы: политические факторы оказывают значительное влияние на деятельность компании, поскольку государствами регулируется внешнеторговая деятельность, введены ограничения на импорт и продажу в Китае продуктов питания. В первую очередь, они касаются зерновых, а также молочной и мясной продукции. Ввоз зерновой продукции в Китай регулируется «Перечнем разрешенных видов зерна к ввозу в Китай из стран или регионов его происхождения». Согласно Федерального закона «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» Правительство РФ может в исключительных случаях устанавливать временные ограничения или запреты экспорта для предотвращения либо уменьшения критического недостатка продовольственных товаров, которые являются существенно важными на внутреннем рынке РФ. При вывозе товаров в Китай обязательным является оформление таможенной декларации. Отдельные виды товаров допускается экспортировать только при наличии сертификатов и специальных разрешений.

Экономическая ситуация в стране оказывает непосредственное влияние на экономику ООО «ТЭК АЛГОН», в частности за время с момента подписания

контракта до оплаты по контракту может измениться валютный курс в зависимости от состояния торговли и платежного баланса, уровня инфляции и других факторов. То есть, существуют так называемые валютные риски. Всего для экспортера изменение валютных курсов имеет следующие последствия:

- снижение курса национальной валюты позволяет экспортерам получать дополнительную прибыль (валютный);
- повышение курса национальной валюты ведет к убыткам экспортера (курсовые потери).

Увеличение налоговых ставок ведет к завышению себестоимости и росту цен.

Большинство экономических факторов имеют за последние несколько лет положительную тенденцию. Потребительский спрос в КНР огромен, а цены на определенные товары гораздо выше, чем в России. Прежде всего, это касается продуктов питания, во многих из которых китайский рынок испытывает острый дефицит. В повышении спроса на продукты сыграли свою роль несколько факторов. В первую очередь, это возобновившийся прирост населения и без того густонаселенной страны, а также стремительный рост доходов китайцев. Покупательская способность увеличивается, люди готовы тратить гораздо больше.

Социально-демографический фактор дал хорошее развитие ООО «ТЭК АЛГОН». Население Китая с каждым годом увеличивается, в связи с этим растет спрос на товары. Изменение уровня и стиля жизни потребителей также играет важную роль для организации. Потребитель меняет свои предпочтения в еде, поэтому руководству приходится анализировать предпочтения потребителей, и пытаться им угодить. На успешную деятельность организации оказывает наличие высококвалифицированного персонала, поэтому одной из обязательных процедур в компании является образовательная система персонала и аттестация работников.

Анализ технологического компонента позволил выявить возможности предприятия, связанные с развитием новых технологий и оборудования и своевременно перестроиться на продажу более перспективной продукции. Развитие

Internet технологий позволяет организовать рабочее место без привязки к конкретному физическому месту, мобильные решения для торговых представителей позволяют отслеживать тенденции и внедрять возможные методы продажи посредством интернета (например, заказ через интернет).

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где: 1 - влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании; 2 - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании; 3 - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Далее нужно оценить вероятность изменения фактора. Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 - максимальную вероятность. Оценку проводили пять экспертов, имеющих опыт работы во внешней торговле, ими явились зарубежные партнеры, менеджеры фирм куда компания поставляет свою продукцию. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 8.

Диагностика каждого события осуществлялась путем присвоения ему определенного веса - от единицы (наиболее весомое) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице. Оценка степени влияния каждого события производилась по 5-балльной шкале (5 - сильное воздействие; 1 - отсутствие угрозы). Средневзвешенные оценки определялись путем умножения веса события на силу его воздействия. Затем подсчитывалась суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Далее оценим реальную значимость каждого фактора (таблица 8). Это позволит выяснить, насколько следует обращать внимание и контролировать тот или иной фактор. Чем выше реальная значимость фактора с поправкой на вес, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Таблица 8 – Оценка реальной значимости PEST-факторов

| Описание фактора | Влияние фактора | Экспертная оценка | | | | | Средняя оценка | Оценка с поправкой на вес |
|---|-----------------|-------------------|---|---|---|---|----------------|---------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 Политические | | | | | | | | |
| изменения в законодательстве РФ | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4,2 | 0,34 |
| регулирование внешней торговли | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,8 | 0,39 |
| изменения в торговой политике иностранных государств | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,6 | 0,37 |
| 2 Экономические | | | | | | | | |
| высокий темп инфляции | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,8 | 0,26 |
| изменение в налоговом законодательстве | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,2 | 0,34 |
| изменение курса валют | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,6 | 0,29 |
| усиление конкуренции на международных рынках | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 0,39 |
| повышение цен поставщиков | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,8 | 0,26 |
| 3 Социальные | | | | | | | | |
| численность населения | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,8 | 0,31 |
| индивидуализация предпочтений потребителей | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4 | 0,18 |
| влияние СМИ | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8 | 0,15 |
| повышение уровня образования | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2,6 | 0,14 |
| 4 Технологические факторы | | | | | | | | |
| новые продукты в отрасли | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,4 | 0,13 |
| развитие Интернет технологий | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,6 | 0,25 |
| ускорение научно-технического прогресса (НТП) и растущая интеллектуализация бизнеса | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2,8 | 0,15 |
| Общий итог | 37 | | | | | | 58,2 | |

Исследование внешней среды позволило понять, в каких условиях и в каком окружении действует компания, что может повлиять на ее успешность и прибыльность, и как она наиболее эффективно может наладить контакт со своей окружающей средой.

Главная задача PEST-анализа – это прогнозирование изменения существенных факторов внешней среды, которые могут оказать реальное влияние на деятельность предприятия в перспективе. В зависимости от того, какие факторы будут улучшаться, а какие ухудшаться предприятию следует разработать свою стратегию и по возможности нейтрализовать влияние нежелательных факторов.

Далее приведем расчеты в матричный вид, расположив все факторы в по-

рядке убывания своей важности (таблица 9).

Таблица 9 – Сводная таблица PEST-анализа внешней среды ООО «ТЭК АЛ-ГОН»

| Политические факторы | Вес | Технологические факторы | Вес |
|--|------|--|------|
| изменения в законодательстве РФ | 0,34 | новые продукты в отрасли | 0,13 |
| регулирование внешней торговли | 0,39 | развитие Интернет технологий | 0,25 |
| изменения в торговой политике иностранных государств | 0,37 | ускорение научно- технического прогресса (НТП) и растущая интеллектуализация бизнеса | 0,15 |
| Социальные факторы | Вес | Экономические факторы | Вес |
| численность населения | 0,31 | высокий темп инфляции | 0,26 |
| индивидуализация предпочтений потребителей | 0,18 | изменение в налоговом законодательстве | 0,34 |
| влияние СМИ | 0,15 | изменение курса валют | 0,29 |
| повышение уровня образования | 0,14 | усиление конкуренции на международных рынках | 0,39 |
| | | повышение цен поставщиков | 0,26 |

Проанализировав факторы макросреды, было выяснено, что макросреда развивается очень динамично, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на организацию. В целом же можно сказать, как видно из таблицы 3, состояние макросреды ООО «ТЭК АЛГОН» оценивается как положительное. Несмотря на наличие отрицательных тенденций изменения макросреды, фирма должна пытаться свести их к минимизации и попытаться извлечь максимальную выгоду от тех факторов которые имеют положительное и сильное влияние на компанию в целом. Диаграмма PEST-анализа по значимым факторам представлена на рисунке 9.

Возможности:

- 1) изменение законодательства в РФ;
- 2) рост численности населения;
- 3) индивидуализация потребительских предпочтений;



Рисунок 11 - Диаграмма PEST-анализа по значимым факторам

4) развитие интернет технологий.

Угрозы:

- 1) усиление конкуренции на международном рынке;
- 2) изменение в торговой политике иностранных государств.

Таким образом, в ходе исследования определено что анализ внешней среды выступает одним из самых важных элементов стратегического управления. Бизнес является той деловой средой, где угрозы и препятствия преследуют фирму на всем протяжении ее деятельности. Недобросовестные конкуренты, неисполнительные поставщики и покупатели присутствуют в работе любой организации, любого бизнеса. Огромное влияние на бизнес оказывают и такие факторы как постоянно меняющееся налоговое законодательство, систематически вносятся изменения в законодательство регулирующее внешнюю торговлю и торговую политику иностранных государств. Любой бизнес развивается успешно при наличии достаточных ресурсов, как материальных, так и финансовых, хорошо организованного сбыта своей продукции.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке учитываются факторы ближнего окружения в соответствии с разработанной

Майклом Портером моделью «5 сил конкуренции» (рисунок 12)¹⁹. Оценим влияние конкуренции на внешнеторговом рынке продуктами питания.



Рисунок 12 - Модель «Пять сил Портера»

Проанализируем угрозу появления новых конкурентов.

М. Портер утверждает, что чем интенсивнее конкуренция, тем легче новым игрокам выйти на рынок. Под новичками мы подразумеваем организации, которые до определенного момента не воспринимались как конкуренты, но которые вышли на рынок и стали конкурировать на нем. Рынки могут привлекать новых участников из-за предполагаемой высокой прибыльности или необходимости для какой-либо фирмы искать новые рынки²⁰.

Рынок оптовой торговли продуктами питания с Китаем являются сегодня очень привлекательными для бизнеса, в связи с этим, в процессе его развития регулярно отмечаются акции вторжения предприятий и нарушение сложившегося баланса сил. Практика показывает, что вероятность вторжения выше, когда спрос на товары или услуги растет, прибыли достаточно высоки, а барьеры, связанные с эффектом масштаба и дифференциацией продукции, - низкие. Чем больший размер капиталовложений требуется для успешного обоснования на

¹⁹ Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог, 2013. С. 52

²⁰ Муллабаев Р.Ю. Анализ пяти сил конкуренции Портера // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 4 С. 25.

обусловленном рынке, тем уже круг фирм, желающих и имеющих возможность попробовать свои силы в новом деле.

Оценка проводилась экспертами с помощью 3-балльной шкалы, где 1 балл означает, что оцениваемый параметр не соответствует действительности для рассматриваемой компании, 2 балла означают, что параметр оценки соответствует, но не в полной мере, 3 балла означают, что оцениваемый параметр соответствует действительности для рассматриваемой компании в полной мере. Можно выделить восемь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок оптовой торговли продуктами питания (таблица 10).

Таблица 10 – Угроза входа на рынок новых игроков

| Параметры оценки | Оценка параметра | | |
|---|---|---|--|
| | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Экономия за счет масштабов деятельности | Отсутствует | Существует только у нескольких игроков рынка | Значимая |
| | | | 1 |
| Сильные марки или бренды с высокой степенью знания и лояльности | Отсутствуют крупные игроки | 2-3 крупных игрока занимают примерно 50 процентов рынка | 2-3 крупных игрока занимают > 80 процентов рынка |
| | 3 | | |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль | Низкий (окупаемость 1-3 месяца) | Средний (окупаемость 6-12 месяцев) | Высокий (окупаемость более 1 года) |
| | | | 1 |
| Дифференциация продукта | Низкий уровень разнообразия товара | Существуют ниши | Все возможные ниши заняты |
| | | 2 | |
| Доступ к каналам распределения | Доступ к каналам распределения полностью открыт | Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций | Доступ к каналам распределения ограничен |
| Политика правительства | Нет ограничивающих актов со стороны государства | Государство на низком уровне вмешивается в деятельность отрасли | Государство полностью регламентирует отрасль, устанавливая ограничения |
| | | | 1 |
| Готовность существующих игроков к снижению цен | Игроки не пойдут на снижение цен | Крупные игроки не пойдут на снижение цен | При любой попытке ввода более дешевого предложения действующие |

Продолжение таблицы 10

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------|--|---------------|-----------------------|
| | | | игроки снижают цены |
| | | 2 | |
| Темп роста отрасли | Высокий и растущий | Замедляющийся | Стагнация или падение |
| | 3 | | |
| Итоговый балл | 15 | | |
| 8 баллов | Низкий уровень угрозы входа новых игроков | | |
| 9–16 баллов | Средний уровень угрозы входа новых игроков | | |
| 17–24 балла | Высокий уровень угрозы входа новых игроков | | |

Анализируя таблицу 10, видим, что существует средняя угроза входа на рынок новых игроков. В настоящее время торговля продуктами питания с Китаем развивается, что обусловлено достаточно высокими потребностями внешних клиентов. Однако для официального экспорта продукции в Китай надо проходить аккредитацию, нужно изучить спрос населения иного государства, изготовить продаваемую упаковку с требуемой маркировкой и так далее. Прилагать подобные усилия хочет далеко не каждая компания. Поскольку для входа в отрасль требуются значительные финансовые вложения и необходимость лицензирования деятельности.

Вторая выявленная Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Научно-технический прогресс предопределяет появление товаров-заменителей – новых товаров и услуг, способных успешно выполнять функции традиционных товаров. Давление предприятий, производящих товары-заменители, проявляется в том, что цены и доступность заменителей создают потолок цен для основных товаров в тех случаях, когда цены основных товаров выше этого потолка.

Конкуренция со стороны заменителей зависит от того, легко или трудно потребителям переориентироваться на него, какова стоимость переориентации. Чем ниже цена заменителя, меньше стоимость переориентации на заменитель и выше качество товара, тем сильнее давление конкурентных сил со стороны заменителей. При этом производители брендованной продукции вынуждены активно рекламировать потребительские свойства и качество своего товара, дабы

постараться снизить это конкурентное давление.

Таблица 11 - Угрозы со стороны товаров- заменителей

| Параметры оценки | Оценка параметра | | |
|---|---|--|---------------|
| | 3 | 2 | 1 |
| Товары- заменители «цена- качество» | Существуют, занимают значительную долю на рынке | Существуют, но только вошли на рынок, их доля мала | Не существуют |
| | 3 | | |
| Итоговый балл | 3 | | |
| 1 балл | Низкий уровень угрозы со стороны товаров заменителей | | |
| 2 балла | Средний уровень угрозы со стороны товаров заменителей | | |
| 3 балла | Высокий уровень угрозы со стороны товаров заменителей | | |

Предприятие не обладает достаточным количеством уникальных товаров, конкуренты могут предложить аналоги на большинство видов продукции.

Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Так, конкуренцию кондитерской продукции может составить ОАО «Благовещенская кондитерская фабрика «Зея», которая напрямую осуществляет поставки своей продукции в Китай. Существует вероятность перехода покупателей на более низкокачественные, но дешевые аналоги. Препятствием на пути товаров-субститутов могут стать: проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены; рекламные атаки на потребителей.

Конкуренция между компаниями на рынке в отрасли является основной конкурентной силой с модели Портера. К факторам, влияющим на интенсивность конкуренции между компаниями можно отнести следующие:

- конкуренция увеличивается с ростом числа конкурентов;
- конкуренция становится жестче и сильнее, если падает спрос на продукцию, низки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на другого;
- конкуренция возрастает в случае, когда крупные компании из других

отраслей приобретают слабые фирмы этой отрасли и предпринимают агрессивные и щедро финансируемые действия по преобразованию этих фирм.

Оптовая торговля продуктами питания достаточно сложный, высокорискованный бизнес, основанный на четком представлении его менеджера о постоянно меняющейся конъюнктуре рынка. Этот бизнес требует ответственного и мгновенного принятия решений, большого количества свободных оборотных средств, организаторских навыков и умения считать и торговаться.

Рынок экспортеров продуктов питания в Китай в Благовещенске представлен такими крупными компаниями как «ТЭК АЛГОН», «БАРРЕТТ Экспо», «Экспорт-сервис», «РуссЭкспо», «Логос», «Ева». А также существуют мелкие компании. Рынок характеризуется наличием многочисленных или взаимно уравновешивающих друг друга конкурентов. Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка.

Продукты питания являются первоочередной потребностью человека, и сокращение их потребления или отказ от некоторых из продуктов происходит в последнюю очередь. Снижение роста вызывает обострение конкуренции, так как компании увеличивают рыночную долю отобрав рынки сбыта у конкурентов.

Наличие схожих продуктов или ассортимента продуктов, что позволяет потребителям легко переходить от одной марки к другой. Чем ниже уровень дифференциации продукта, тем выше стандартизация, а значит выше риск переключения потребителя на другую компанию.

Уровень внутриотраслевой конкуренции оценивали по следующим критериям: количество игроков на рынке, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (таблица 12).

Анализ таблицы 12 показал, что уровень внутриотраслевой конкуренции определяется как средний. У предприятия есть ограничения в повышении цен. Для сохранения конкурентоспособности, предприятию нужно следить за предложениями конкурентов.

Таблица 12 – Уровень внутриотраслевой конкуренции

| Параметры оценки | Оценка параметра | | |
|--|--|--|--|
| | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Количество игроков | Высокий уровень насыщения рынка | Средний уровень насыщения рынка (3–10) | Небольшое количество игроков (1–3) |
| | 3 | | |
| Темпы роста рынка | Стагнация | Замедляющиеся, но растущие | Высокие |
| | | | |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | На рынке стандартизированный товар | На рынке стандартизированный товар по ключевым свойствам (параметрам), но отличается по дополнительным преимуществам | Товары значительно отличаются между собой |
| | | 2 | |
| Ограничения в повышении цен | Жесткая ценовая конкуренция, отсутствует возможность повышения цен | Возможность повышения цен только для покрытия роста затрат | Возможность повышения цен и для покрытия роста затрат, и для повышения прибыли |
| | | | |
| Итоговый балл | 8 | | |
| 4 балла | Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции | | |
| 5–8 баллов | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции | | |
| 9–12 балла | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции | | |

Анализ таблицы 12 показал, что уровень внутриотраслевой конкуренции определяется как средний. У предприятия есть ограничения в повышении цен. Для сохранения конкурентоспособности, предприятию нужно следить за предложениями конкурентов. Рынок продуктов питания в Китае представлен большим количеством фирм производителей, что говорит о значительной конкуренции в отрасли. В отношении выпускаемых товаров на данном рынке действует правило ценовой привлекательности и переориентации покупателей на производителей, предлагающих решение потребительских потребностей более дешевым способом без значительного ущерба качеству.

Часть продукции относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает к снижению цен и не предоставляет возможности в замораживании товарных остатков. Чем меньше возможностей в увеличении цен, тем выше

риск недополучении (потери) прибыли при росте затрат.

Четвертая сила: Рыночная власть покупателей. Китайский рынок продуктов питания характеризуется большим ассортиментом представленных товаров и торговых марок, жесткой конкурентной средой, невысокой рентабельностью и разнообразием маркетинговых решений. Потребители лояльны к местным брендам, в повседневной жизни предпочитают проверенные товары. Многие, казалось бы, привычные для россиян и европейцев продукты питания в рационе китайцев отсутствуют. К ним, в частности, относятся гречка, колбасы, сыр, сметана, творог и т.д.

Оценка данного параметра показывает, насколько клиенты привязаны к товарам, поставляемым ООО «ТЭК АЛГОН» и насколько высок риск потери текущей клиентской базы. Для оценки влияния силы давления потребителей необходимо построить карту рыночной власти покупателей (рисунок 13).



Рисунок 13 - Карта рыночной власти потребителей по экспорту
ООО «ТЭК АЛГОН»

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания же при разработке своей стратегии должна выбирать тех по-

купателей, которые являются наименее влиятельными на рынке. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли. При условии роста влияния покупателей компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения своего гарантированного дохода и прибыли. Производители должны учитывать меняющуюся покупательскую способность, привычки, предпочтения потребителей, уметь меняться в соответствии с ними.

Экспертная оценка угрозы потери потребителей произведена по следующим показателям (таблица 13): доля покупателей с большим объемом покупок; склонность к переключению на товары-субституты; чувствительность к цене; удовлетворенность качеством товара.

Таблица 13 – Рыночная власть покупателей

| Параметры оценки | Оценка параметра | | |
|--|---|--|---|
| | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Доля потребителей с большим объемом покупок | более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов | Незначительная часть клиентов держит ≈50 % продаж | Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами |
| | | | 1 |
| Склонность к переключению на товары-субституты | Товар компании не уникален, существуют полные аналоги | Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов | Товар компании полностью уникален, аналогов нет |
| | 3 | | |
| Чувствительность покупателей к цене | Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене | Покупатель абсолютно не чувствителен к цене |

Продолжение таблицы 13

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|--|------------------------------------|
| | 3 | | |
| Потребители не удовлетворены качеством товара/услуги, существующего на рынке | Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара/услуги | Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара/услуги | Полная удовлетворенность качеством |
| | | 2 | |
| Итоговый балл | 9 | | |
| 4 балла | Низкий уровень угрозы ухода клиентов | | |
| 5–8 баллов | Средний уровень угрозы ухода клиентов | | |
| 9–12 балла | Высокий уровень угрозы ухода клиентов | | |

Как показал анализ таблицы 13 существует высокий уровень угрозы потери клиентов, так как на рынке представлено огромное количество аналогичной неуникальной продукции. А в условиях кризиса потребитель становится очень чувствительным к цене, поэтому выбирает более дешевый товар. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле.

Конкурентное положение организаций, по мнению М. Портера, в большей степени определяется силой рыночной власти их поставщиков. Поставщики обладают значительной рыночной властью, если:

- большое число мелких потребителей пользуются услугами небольшого количества достаточно крупных поставщиков;
- продают уникальные товары или услуги;
- со сменой поставщика от потребителя потребуются большие расходы (издержки переключения);
- не зависят от перспектив развития только одной отрасли;
- сами могут начать производить то, что делают их потребители²¹.

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на

²¹ Ягунова Н.А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. 2015. № 1. С. 269.

готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне – в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Пятым шагом оценивали угрозы для ООО «ТЭК АЛГОН» со стороны поставщиков. Экспертная оценка поставщиков произведена с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен (таблица 14).

Анализируя таблицу 14, наблюдается средний уровень влияния поставщиков в силу их широкого выбора.

Таблица 14 – Оценка поставщиков

| Критерии оценки | Комментарии | Оценка критериев | |
|---|---|---|--|
| | | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Количество поставщиков | Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен | Незначительное количество поставщиков или монополия | Широкий выбор поставщиков |
| | | | |
| Ограниченность ресурсов поставщиков | Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен | Ограниченность в объемах | Неограниченность в объемах |
| | | | |
| Издержки переключения | Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен | Высокие издержки к переключению на других поставщиков | Низкие издержки к переключению на других поставщиков |
| | | | |
| Приоритетность направления для поставщика | Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы | Низкая приоритетность отрасли для поставщика | Высокая приоритетность отрасли для поставщика |
| | | | |
| Итоговый балл | 5 | | |
| 4 балла | Низкий уровень влияния поставщиков | | |
| 5–6 баллов | Средний уровень влияния поставщиков | | |
| 7–8 баллов | Высокий уровень влияния поставщиков | | |

Предложение продукции поставщиков на рынке нельзя назвать ограниченным, и компания при возникновении каких-то проблем может переключиться на другого поставщика, что, конечно, связано с некоторыми затратами. Таким образом, влияние поставщиков на компанию, учитывая ее стремление к по-

строению прочных взаимовыгодных отношений, можно оценить, как среднее.

Объединим результаты анализа в сводном виде и выделили основные направления по повышению конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» (таблица 15).

Таблица 15 – Анализ пяти сил М. Портера

| Критерии | Значение | Описание | Направления работ |
|---------------------------------------|----------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Угроза со стороны новых игроков | Средний | Существует риск входа новых игроков; несмотря на то, что новые компании все же появляются на рынке, но в силу высоких барьеров входа высоки первоначальные инвестиции | Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании; акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем |
| Угроза со стороны товаров-заменителей | Высокий | Компания не обладает уникальным предложением на рынке, аналогов существует множество | Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления дифференцированности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого не важны уникальные характеристики. Поддерживать и постоянно совершенствовать отношение качество/цена. |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | Средний | Рынок компании является высоко конкурентным; существует возможность полного сравнения товаров разных фирм; есть ограничения в повышении цен | Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности о преимуществах продукции; для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков |
| Угроза потери текущих клиентов | Высокий | Товар компании не уникален и существуют аналоги; потребители всегда будут переключаться на товар по меньшей цене; существует неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям | Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов; требуются специальные продуктовые линии для VIP-клиентов и экономпрограммы для потребителей, чувствительных к цене |
| Угроза нестабильности поставщиков | Средний | Средний уровень влияния поставщиков и зависимости от них | Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара; поиск новых поставщиков с целью снижения зависимости от них и снижения издержек |

Таким образом, наибольшими угрозами для конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» являются:

- угроза со стороны товаров-заменителей, это связано с тем, что у товаров предприятия есть много аналогов, так как продукция не обладает уникальным предложением на рынке продуктов питания;

- угроза потери текущих клиентов. Это связано с тем, что товар компании не уникален, существуют аналоги. Потребители всегда будут переключаться на товар с меньшей ценой.

Товар компании не уникален, однако у покупателей присутствует симпатия к бренду. Подавляющее число клиентов довольно качеством товара и будет переключаться на других производителей только при разнице в цене.

Теперь конкурентные преимущества появляются в результате способности развить длительные отношения с более мобильным потребителем, управляя обширными партнерскими сетями для создания обоюдной выгоды.

Предприятие имеет длительные связи с поставщиками, кроме того, поставщики предоставляют предприятию максимально возможные скидки и идут на уступки по условиям оплаты и доставки.

Современность идентифицирует три новые силы, которые требуют новой стратегической структуры и разработки ряда совсем других аналитических и бизнес инструментов, такие как: цифровизация (digitalization), глобализация (globalization) и дерегуляция (deregulation)²².

Поскольку стремительно растет влияние информационных технологий, все игроки на рынке будут иметь доступ к гораздо большему количеству информации. Таким образом, появятся полностью новые бизнес модели, в которых даже игроки, не входящие в отрасль или являющиеся ее аутсайдерами, будут в состоянии существенно повлиять на принципы и уровень конкуренции на рынке. Да и рассматриваемый нами электронный рынок характеризуется более совершенной конкуренцией, чем традиционный физический рынок. На элек-

²² Фрумкина Е.А. Актуализация модели анализа пяти конкурентных факторов Майкла Портера в условиях современного информационного пространства // Символ науки. 2017. № 1. С.78.

тронном рынке работает уже потенциально большое количество продавцов и покупателей и нет барьеров для выхода на рынок новых участников, а все участники имеют свободный доступ к информации.

Покупатели на электронном рынке также имеют свои особенности и отличаются от покупателей на традиционных физических рынках. Поскольку доступ в Интернет связан с приобретением оборудования и наличием определенного уровня образования, пользователей Интернет характеризует в среднем более высокий уровень доходов и образования, чем среднего покупателя на реальном рынке.

Различное соотношение традиционного и электронного видов бизнеса предполагает разные требования к людям и системам, ресурсам и клиентам. При отсутствии адекватных инструментов измерения результатов адаптации людей, систем, ресурсов и клиентов к преобладающему состоянию бизнеса стратегических целей достигнуть невозможно. Усовершенствование логистики и коммуникаций дает возможность практически всем игрокам рынка совершать покупки, продажи и сотрудничество на глобальном уровне. Клиенты, тем временем, могут подыскать товар и сравнить цены на него на глобальном уровне. В результате, даже компании среднего размера, ориентированные на рынок местного масштаба, оказываются на глобальном рынке, даже если они не занимаются самостоятельным экспортом или импортом. Можно добавить, что глобальные и сетевые рынки накладывают новые требования на стратегии организаций. Теперь недостаточно просто позиционировать себя как лидера по ценам или по качеству (как предлагал сделать Портер). Теперь конкурентные преимущества появляются в результате способности развить длительные отношения с более мобильным потребителем, управляя обширными партнерскими сетями для создания обоюдной выгоды.

2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН»

Основными конкурентами для ООО «ТЭК АЛГОН» являются организации имеющие большой опыт оптовой торговли продуктами питания на внешнем рынке, способные оказывать аналогичные услуги на более высоком уровне,

занимающие большую долю рынка.

Конкуренция на рынке оптовой торговли продуктами питания с КНР в целом достаточно высока. Большинство предприятий, которые реализуют аналогичные товары не имеют большого штата сотрудников. ООО «ТЭК АЛГОН» занимает устойчивое положение, судя по тому, что в предыдущие годы работы на данном рынке предприятие не имело проблем с поиском потенциальных потребителей. Однако, в связи с появлением на данном рынке все возрастающего числа конкурирующих предприятий, организация вынуждена вести своевременную и точную оценку изменяющейся рыночной обстановки.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах использовались официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений предприятия, поставщиков и других агентов на рынке, кроме того использовалась информация с выставок, ярмарок и презентаций.

В качестве основных конкурентов ООО «ТЭК АЛГОН» выступают: ООО «БАРРЕТТ Экспо», ООО «Экспорт-сервис», ООО «РуссЭкспо». Причинами выбора данных фирм в качестве конкурентов является то, что они:

- находятся в территориальной близости от исследуемой фирмы;
- предоставляют потребителям сопоставимый набор работ и услуг;
- придерживаются сопоставимой ценовой политики.

Оптовое предприятие ООО «ТЭК АЛГОН» имеет очень сильных конкурентов, сравнительный анализ конкурентных характеристик предприятий представлен в таблице 16.

Таблица 16 - Сравнительный анализ конкурентных характеристик предприятий

| Критерии сравнения | «ТЭК АЛГОН» | «БАРРЕТТ Экспо» | «Экспорт-сервис» | «РуссЭкспо» |
|--|-------------|-----------------|------------------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Конкурентоспособность маркетинговой деятельности | Низкая | высокая | средняя | высокая |

Продолжение таблицы 16

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|--|---|--|
| Эффективность торговой деятельности предприятия | средняя | высокая | средняя | высокая |
| Кадровый потенциал | Хорошая обеспеченность квалифицированным персоналом | Команда квалифицированных сотрудников | Потребность в квалифицированных кадрах | Профессиональная команда сотрудников |
| Эффективность системы управления предприятием | Эффективная система управления деятельностью предприятия | Постоянное внедрение прогрессивных методов управления предприятием | Система управления предприятием соответствует современным требованиям | Система управления предприятием соответствует современным требованиям, применяют зарубежный опыт |
| Конкурентоспособность товара | средняя | высокая | средняя | высокая |
| Широта ассортимента | Глубокий ассортимент, нет системы управления ассортиментом | Широкий и глубокий ассортимент | Ограниченный ассортимент | Широкий и глубокий ассортимент |
| Цены | средние | высокие | средние | высокие |
| Стратегия фирмы | Стратегия стабильности | Стратегия расширения на основе дифференциации | Стратегия роста на рынке | Стратегия стабильности |
| Степень охвата рынка | КНР | Амурская область и КНР | Амурская область и КНР | Амурская область и КНР |
| Продвижение на рынке | Недостаточный уровень рекламы | Широкая рекламная компания | Недостаточный уровень рекламы | Широкая рекламная компания |
| Время работы на рынке | с 2014 года | с 2012 года | с 2015 года | с 2004 года |

Из таблицы 16 видно, что предприятия имеют различные позиции на рынке, но все стремятся занять лидирующие позиции на рынке любым путем. Предприятия, которые занимают сильную конкурентную позицию могут поглощать слабых, тем самым устраняют конкурентов. Слабые же предприятия, наоборот, прибегают к слиянию, чтобы усилить свои позиции на рынке.

На ООО «ТЭК АЛГОН» мониторинг деятельности конкурентов практически не проводится, что не позволяет своевременно предупредить возможные

«атаки» со стороны конкурентов и разработать меры по их отражению.

Для анализа конкурентоспособности предприятий проведем оценку с учетом значимости каждого показателя, таблица 17.

Указанные торговые предприятия были оценены экспертами, в качестве которых выступили потребители. При этом установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, а сумма весомых коэффициентов показателей конкурентоспособности должна быть равна 1. Полученные результаты приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка показателей конкурентоспособности с учетом весовых показателей

| Показатель | Вес | «РуссЭкспо» | | «ТЭК АЛ-ГОН» | | «Экспорт-сервис» | | «БАРРЕТТ Экспо» | |
|---|------|-------------|------------|--------------|------------|------------------|------------|-----------------|------------|
| | | Рей-тинг | Ре-зультат | Рей-тинг | Резуль-тат | Рей-тинг | Ре-зультат | Рей-тинг | Ре-зультат |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Качество товаров | 0,2 | 5 | 1 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |
| Широта предлагаемого ассортимента товаров | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 |
| Доля рынка | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Реклама | 0,15 | 5 | 0,75 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 |
| Репутация у поставщиков | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Репутация у клиентов | 0,1 | 5 | 0,5 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Конкурентоспособность цены | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Материально-техническая база | 0,05 | 5 | 0,25 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 |
| Система доставки | 0,05 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 5 | 0,25 |
| Итого: | 1 | - | 4,4 | - | 3,8 | - | 3,5 | - | 3,95 |

На основе таблицы 17 построим профили конкурентов, рисунок 14.

Из профилей конкурентов видно, что ООО «РуссЭкспо» превосходит ООО «ТЭК АЛГОН» качеством товаров, развитой материально-технической базой, репутацией у клиентов и уровнем рекламы. ООО «БАРРЕТТ Экспо» превосходит ООО «ТЭК АЛГОН» системой организации доставки товаров клиентам. Таким образом, в дальнейшем ООО «ТЭК АЛГОН» следует серьезное внимание уделить указанным показателям.

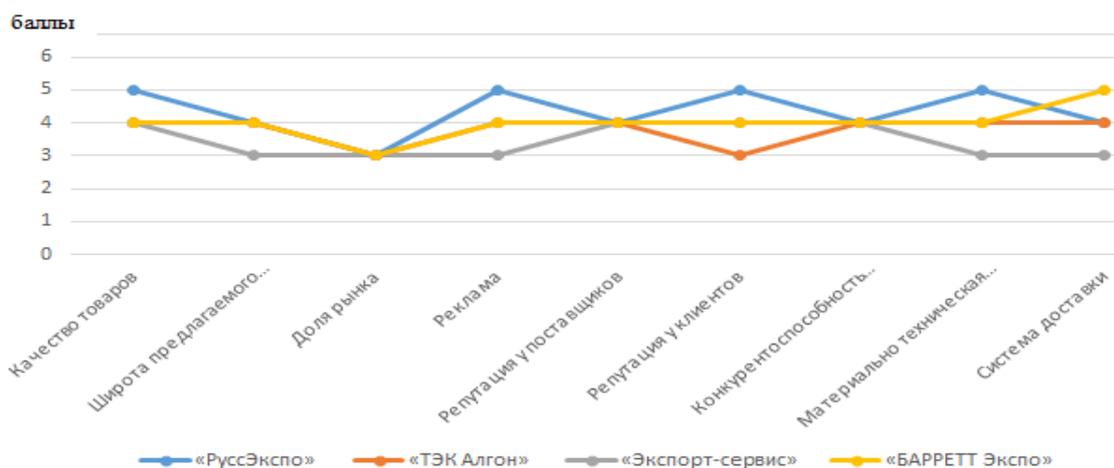


Рисунок 14 – Профили конкурентов

Построим радиационные диаграммы конкурентоспособности рассматриваемых торговых предприятий по значениям конкурентоспособности каждого показателя (рисунок 15).

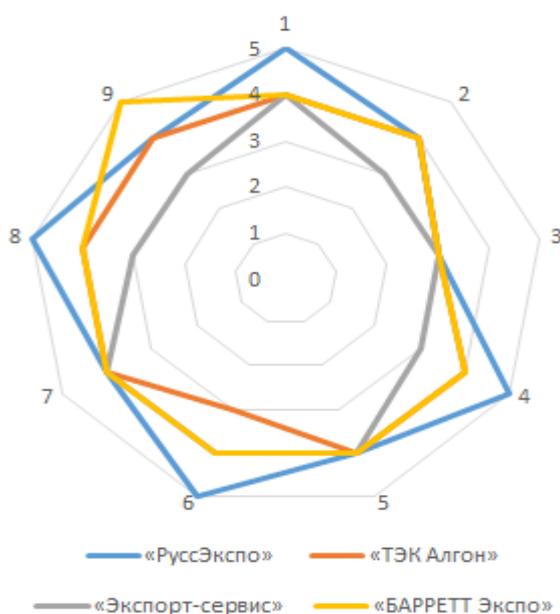


Рисунок 15 – Радиационная диаграмма конкурентоспособности

Сравнивая взвешенные ранги ООО «ТЭК АЛГОН» и ее конкурентов и рассматривая радиационную диаграмму видно, что компания имеет очень хорошие преимущества по отношению к своим конкурентам, но ей необходимо наладить работу службы доставки товаров потребителям.

В настоящее время управление конкурентоспособностью в сфере услуг оптовой торговли не выступает в качестве целевой функции менеджмента организаций оптовой торговли. Отсутствие объединяющей цели не может придать такому управлению целенаправленный характер, делая управление конкурентоспособностью в рамках существующих систем управления организаций оптовой торговли неэффективным.

Наметившееся в последнее время усиление конкурентной борьбы в сфере оптовой торговли обуславливает необходимость включения в систему управления организации соответствующего элемента, основной задачей которого было бы управление конкурентоспособностью. Учитывая сущность этой экономической категории, управление ею следует рассматривать как управление конкурентными преимуществами и если оно эффективно, то позволяет организации обеспечить конкурентоспособность на требуемом уровне и с минимальными издержками.

Следует учитывать, что именно конкурентоспособность организации определяет ее конкурентную позицию на рынке, основными характеристиками которой являются занимаемая доля рынка и темпы ее прироста. Как показатель доля рынка организации не является стабильной. Ее изменения обусловлены ростом или падением конкурентоспособности организации, поэтому сам прирост доли рынка следует рассматривать как реакцию рынка на изменение ее конкурентоспособности.

3 РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ТЭК АЛГОН»

3.1 Обоснование направлений повышения конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН»

На этапе диагностики конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» для предварительной формулировки направлений ее повышения, был проведен анализ деятельности предприятия, который показал, что на эффективность его деятельности оказывают влияние факторы внутренней и внешней среды, а также уровень использования ресурсного потенциала организации.

Основными направлениями повышения конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» являются увеличение объема товарооборота, что возможно в результате проведения различных мероприятий (рисунок 16).

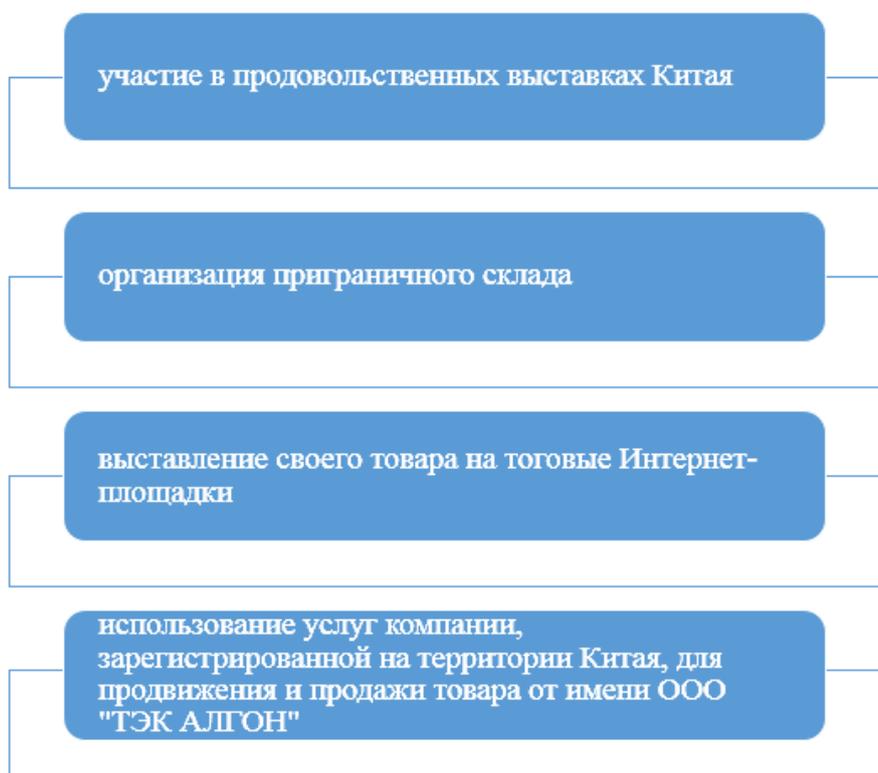


Рисунок 16 – Мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН»

Целью проведения данных мероприятий является наращивание конкурентных преимуществ, увеличение доли рынка, улучшение конкурентной позиции на рынке оптовой торговли продуктами питания на внешнем рынке. Повышение рыночной стоимости предприятия.

Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

1) Участие в Интернет выставках и конференциях в 2018 году. Китай является одним из лидеров по числу международных выставок, ярмарок и презентаций. Ежегодно в Китае их проводятся сотни. В последнее время спрос на российские продукты питания в Китае значительно увеличился. Особым успехом пользуются такие продукты питания как: мука, подсолнечное масло, мед, вода, кондитерские изделия. Участие в продовольственных выставках - это отличный шанс презентовать свою компанию и найти партнеров по бизнесу, а также рынки сбыта. Наиболее известными и востребованными являются:

Выставка «China Food & Drinks Fair» (CFDF) – эффективная бизнес-площадка для продвижения продуктов питания и напитков. Даты проведения с 22 по 24 марта 2018 года.

Выставка «China International Organic and Green Food Expo Beijing» - китайская международная выставка органических и экологически чистых продуктов. Даты проведения с 8 по 10 апреля 2018 года.

Выставка Bakery China - китайская международная, отраслевая выставка хлебобулочных изделий и сопутствующей продукции. (9-12 мая 2018).

2) Зарубежный (приграничный) склад. Эта форма имеет ввиду, что компания, осуществляющая экспортную торговлю, арендует склады за границей и отправляет туда товары речным и автотранспортом. После получения заказа онлайн от клиентов из Китая требуемые товары со склада отправляют клиентам. Собственный склад в Китае - это универсальный способ организовать и удешевить транспортировку груза и повысить эффективность деятельности компании.

3) Выставление товара на торговых Интернет-площадках. Рынок элек-

тронной коммерции (е-коммерции) в Китае развивается стремительнее всех в мире. Потребители всё больше используют мобильные гаджеты, чтобы совершать покупки онлайн. К тому же в Китае запустилась первая электронная площадка для экспорта российских товаров в КНР. Организатором площадки является харбинская компания «Иутянься». Использование торговой онлайн-площадки позволит предложить широкий спектр продуктов питания с минимальными временными и материальными затратами.

4) Использование услуг компании, зарегистрированной на территории Китая, для продвижения и продажи товара от имени ООО «ТЭК АЛГОН». Подобного вида компании оказывают весь комплекс действий по продвижению товаров и услуг в Китае. От консультации по дизайну сайта и помощи в подаче документов на регистрацию торговой марки на территории Китая до полного цикла работ: подготовка и адаптация, вывод и продвижение на целевые аудитории, сопровождение и обработка сделок. Они имеют собственный офис и юридическое лицо в Китае, официально зарегистрированные аккаунты в соц. сетях и торговых интернет-площадках, а также сертифицированных специалистов.

При этом заключается соответствующий агентский договор на определенный срок, по которому компания, предоставляющая услуги, выступает полномочным представителем ООО «ТЭК АЛГОН» в Китае. Стоимость данного вида услуг составляет 15 % от суммы заказа.

Таким образом, проанализировав существующие стратегии, оптимальной стратегией для повышения конкурентоспособности предприятия, будет являться организация собственного склада на территории Китая.

3.2 Разработка мероприятия по организации приграничного склада ООО «ТЭК АЛГОН»

Основным направлением совершенствования конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» на оптовом рынке является организация собственного склада на территории КНР.

Цель проекта:

- расширение спектра и улучшение качества предоставляемых компанией

услуг;

- увеличение доли рынка;
- привлечение новых клиентов.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- подбор помещения под аренду, заключение договора на аренду;
- подбор персонала для функционирования склада;
- продвижение услуг склада в сети с помощью рекламы в интернет-изданиях бизнес-среды;
- выход на необходимый уровень рентабельности.

Для организации склада необходимо подобрать одноэтажное отапливаемое складское помещение, площадью примерно 500 кв. м., с закрытой утепленной рампой, высота потолков до 10 м., полы - бетонное покрытие. В помещении бытовое помещение, подсобное помещение для кладовщика и офисное помещение площадью 50 кв. м со всеми коммуникациями для сотрудников управления. Ворота под большегрузный транспорт с возможностью заезда во внутрь помещения. Обязательное наличие подводки необходимых инженерных коммуникаций. Помещение должно находиться не далеко от таможни.

ООО «ТЭК АЛГОН» будет предоставлять своим клиентам складские услуги широкого профиля. Для реализации складских услуг используются современные помещения и техника. В число складских услуг входит:

- погрузка-разгрузка;
- кратковременное и длительное хранение;
- комплектация заказов;
- формирование паллет;
- подготовка сопроводительной документации;
- инвентаризация и другое.

Шесть человек на первоначальном этапе работы склада вполне достаточно, по мере нарастания объемов деятельности штат сотрудников будет увеличиваться (таблица 18).

Таблица 18 – Штатное расписание сотрудников приграничного склада ООО «ТЭК АЛГОН»

| Должность | Количество человек | Зарботная плата, руб. | Сумма, руб. |
|--------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| Заведующий складом | 1 | 48000 | 48000 |
| Бухгалтер | 1 | 50000 | 50000 |
| Программист | 1 | 25000 | 25000 |
| Кладовщик | 2 | 35000 | 70000 |
| Грузчик | 1 | 32000 | 32000 |
| Итого | 6 | 190000 | 225000 |

Подбор персонала планируется осуществлять перед открытием склада с учетом следующих требований: наличие профессиональной подготовки и квалификации по данной специальности; приветствуется наличие опыта работы в сфере торговли, оказывающих услуги по продвижению продукции, предлагаемой рассматриваемым в бизнес-плане обществом; коммуникабельность, умение работать с клиентами.

Формирование себестоимости услуг склада зависит от состава затрат. Первоначальные инвестиционные расходы на открытие склада составят 3837200 руб. Данная цифра включает следующие статьи затрат:

- единовременные затраты на открытие склада;
- затраты на подбор штата сотрудников;
- затраты на первоначальную рекламную деятельность организации до начала функционирования складского помещения.

Финансирование проекта планируется осуществлять из собственных средств.

В условиях арендованного склада необходимо грамотно организовать всю полезную площадь путём разделения на участки для выполнения разгрузочно-погрузочных работ, приёма, складирования и хранения, а при необходимости и комплектации товаров. Для этого необходимо соответствующее складское оборудование. В продовольственных складах важно обустроить так, чтобы продукты не портились. Для этого потребуется установить холодильное оборудо-

дование. Нужны будут и стеллажи, на которых хранится товар, передвижные телеги, и подъёмники.

Примерная стоимость аренды складского помещения зависит от его оснащённости и составляет от 1800 до 5000 руб. за сутки. Аренда складского помещения в районе таможни, полностью оборудованное под хранение продовольственных товаров площадью 500 кв. м. составляет 4000 руб. в сутки или 120000 руб. в месяц.

Для оснащения офиса необходима покупка компьютеров и оргтехники (таблица 19).

Таблица 19 – Первоначальные затраты на техническое оснащение офиса

| Наименование оборудования | Количество, шт. | Цена, руб. | Сумма, руб. |
|---------------------------|-----------------|------------|-------------|
| Компьютер в комплекте | 2 | 15000 | 30000 |
| Копировальный аппарат | 1 | 7200 | 7200 |
| Комплект мебели | 1 | 100000 | 100000 |
| Итого | | | 137200 |

Таким образом, первоначальные инвестиции на оснащение офиса составят 137200 руб.

В переменные затраты включены траты на закупку сырья и транспортные расходы. На начальном этапе во вновь открытый склад необходимо будет завести товар.

Таблица 20 – Расходы предприятия на начало открытия склада

| Наименование | Сумма, руб. |
|--------------------------------------|-------------|
| Аренда склада | 120000 |
| Закупка первоначальной партии товара | 3000000 |
| Транспортные расходы | 550000 |
| Техническое оснащение | 137200 |
| Подбор персонала | 10000 |
| Рекламная кампания | 20000 |
| Итого | 3837200 |

В число постоянных расходов включены арендная плата, заработная плата персонала, расходы на рекламу, оплата телекоммуникационных услуг, хо-

стинг сайта.

К расходам на коммуникацию и инфраструктуру относятся расходы на освещение, отопление и водоснабжение, относимые к офисным и складским помещениям будет выделить сложно, так как они будут несравнимо малы поскольку не участвуют в процессе производства услуги, поэтому эти затраты будут отнесены в состав постоянных. Постоянные издержки подробно представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Постоянные расходы предприятия

| Наименование | Сумма в месяц, руб. |
|-------------------------------|---------------------|
| Аренда | 120000 |
| Заработная плата персонала | 22500 |
| Коммуникации и инфраструктура | 15000 |
| Канцелярские расходы | 1000 |
| Реклама и продвижение | 12000 |
| Телефон | 10000 |
| Оплата Интернет | 9200 |
| Хостинг сайта | 5000 |
| Прочие расходы | 35000 |
| Итого: | 432200 |

Ежемесячные расходы на обслуживание систем телекоммуникации будут в размере 24200 руб. Телекоммуникации необходимы для обеспечения двусторонней связи с клиентом. Для ведения любого бизнеса необходимы мобильные телефоны, электронная почта. Прочие расходы 10 % от постоянных расходов.

Рассчитаем прибыль от реализации проекта.

Для расчета финансового плана выручка рассчитывалась исходя из показателей деятельности предприятия за предыдущие годы с учетом ее роста в среднем на 5 % за первый месяц деятельности склада. Планируемая выручка от реализации продукции за первый год составила рублей. Расходы на закупку товара рассчитаны исходя из средней торговой наценки 25% на цену оптовой поставки. Прогнозные значения отчета о прибылях и убытках на 2018 год и плановый период 2019-2020 гг. представлены в таблицах 22-23.

Таблица 22 - Прогноз отчет о прибылях и убытках по месяцам 2018 год

| Показатели | 2018 год | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|----------|---------|--------|---------|---------|
| | март | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь | всего |
| Выручка от реализации продукции | 0 | 1123 | 1282 | 2336 | 2582 | 2853 | 3223 | 3763 | 3753 | 3978 | 24893 |
| Общие затраты | -3897 | 3809,2 | 3776,2 | 3925,2 | 3857,2 | 3587,2 | 3665,2 | 3525,2 | 3092,2 | 3239,2 | 3889,8 |
| Переменные расходы | | 3377 | 3344 | 3493 | 3425 | 3155 | 3233 | 3093 | 2660 | 2807 | 28587 |
| Закупка товара | | 3024 | 2995 | 3125 | 3115 | 2843 | 2918 | 2777 | 2361 | 2488 | 25646 |
| Оплата транспортных услуг | | 353 | 349 | 368 | 310 | 312 | 315 | 316 | 299 | 319 | 2941 |
| Постоянные расходы | | 432,2 | 432,2 | 432,2 | 432,2 | 432,2 | 432,2 | 432,2 | 432,2 | 432,2 | 3889,8 |
| Финансовый результат (прибыль) | | -2686,2 | -2494,2 | -1589,2 | -1275,2 | -734,2 | -442,2 | 237,8 | 660,8 | 738,8 | 21003,2 |
| Налоги | | -805,86 | -748,26 | -476,76 | -382,56 | -220,26 | -132,66 | 71,34 | 198,24 | 221,64 | 6300,96 |
| Чистая прибыль | | -1880,34 | -1745,94 | -1112,44 | -892,64 | -513,94 | -309,54 | 166,46 | 462,56 | 517,16 | 14702,2 |

Таблица 23 – Прогноз прибылей и убытков на 2019-2020 гг.

| Показатели | 2019 год | | | | | 2020 год |
|---------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|
| | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | Всего | |
| Выручка от реализации продукции | 11142 | 11343 | 11435 | 11556 | 45476 | 48145 |
| Общие затраты | 10014,6 | 10114,6 | 10169,6 | 10060,6 | 40359,4 | 40279,4 |
| Переменные расходы | 8718 | 8818 | 8873 | 8764 | 35173 | 35093 |
| Закупка товара | 7764 | 7892 | 7961 | 7865 | 31482 | 31577 |
| Оплата транспортных услуг | 954 | 926 | 912 | 899 | 3691 | 3516 |
| Постоянные расходы | 1296,6 | 1296,6 | 1296,6 | 1296,6 | 5186,4 | 5186,4 |
| Финансовый результат (прибыль) | 1127,4 | 1228,4 | 1265,4 | 1495,4 | 5116,6 | 7865,6 |
| Налоги | 338,22 | 368,52 | 379,62 | 448,62 | 1534,98 | 2359,68 |
| Чистая прибыль | 789,18 | 859,88 | 885,78 | 1046,78 | 3581,62 | 5505,92 |

Из таблиц 22-23 можно сделать вывод, что предприятие имеет достаточный размер прибыли для успешного функционирования. На основе полученных финансовых расчетов можно сделать вывод об инвестиционной привлекательности данного бизнес-плана.

Календарный план реализации проекта разрабатывается с целью окончательного определения расчетных сроков операций, входящих в его состав, общей продолжительности. Основными стадиями реализации проекта являются аренда помещения под склад, приобретение оргтехники, закупка товара и реклама вновь открывающегося склада. Календарный срок реализации инвестиционного этапа проекта составляет 2 месяца (с 10.01.2018 г. по 28.02.2018 г.).

Таблица 24 – График работ по реализации проекта

| Наименование этапа | Дата начала | Дата окончания |
|-------------------------------------|-------------|----------------|
| Поиск и аренда помещения для склада | 01.03.2018 | 16.03.2018 |
| Покупка оргтехники и мебели | 15.03.2018 | 17.03.2018 |
| Проведение рекламной кампании | 03.03.2018 | 31.03.2018 |
| Подбор персонала | 12.03.2018 | 24.03.2018 |
| Закупка товара | 17.03.2018 | 28.03.2018 |
| Открытие склада | 29.03.2018 | 31.03.2018 |

Закрепление функций и ответственности, необходимых для выполнения

проекта представлено в таблице 25.

Таблица 25 – Матрица ответственности работников

| Вид деятельности | Генеральный директор | Директор по развитию и продажам | Начальник отдела ВЭД | Менеджер по персоналу |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Поиск помещения для склада | | | + | |
| Заключение договора аренды | + | | + | |
| Покупка оргтехники и мебели | | + | | |
| Проведение рекламной кампании | | + | | |
| Подбор персонала | | | | + |
| Закупка товара | | + | | |
| Открытие склада | | | | |

При подготовке проекта открытия собственного склада была проанализирована возможность возникновения нескольких критических ситуаций, которые могут иметь отрицательное воздействие деятельность склада. К основным рискам проекта по производству вязанных изделий можно отнести следующие факторы, представленные в таблице 26.

Таблица 26 - Возможные риски и способы их предотвращения

| Фактор риска | Вероятность наступления | Тяжесть последствий | Мероприятия по предупреждению рисков и ликвидации последствий |
|---|-------------------------|---------------------|---|
| Риски, связанные с действиями конкурентов | низкая | средняя | Постоянное улучшение качества продуктов питания, совершенствование ассортимента, рекламная компания и другие маркетинговые мероприятия позволят обеспечить рост рынка сбыта продуктов и конкурентоспособность предприятия |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---------|---------|--|
| Риски снижения уровня спроса | средняя | низкая | Закладывание издержек в себестоимость, покупка сырья более крупными объемами для получения скидки, поиск новых поставщиков |
| Не достижение планового объема продаж | средняя | средняя | Привлечение специалистов по продажам, получение обратной связи от клиента, маркетинговое продвижение |
| Риск существенного изменения в системе налогообложения | низкая | высокая | Найм квалифицированных кадров, закупка качественного сырья |
| Риск потери имущества (возникновения пожара, кража) | средняя | высокая | Снабжение системой пожарной и охранной сигнализации |

3.3 Оценка эффективности от предложенных мероприятий

Оценка эффективности инвестиций является одним из важнейших инструментов, позволяющих провести анализ целесообразности вложений.

Срок окупаемости инвестиций или инвестиционного проекта (PP) – этот коэффициент эффективности инвестиций указывает промежуток времени, за который должны окупиться изначальные инвестиции (затраты) в инвестиционный проект. Экономический смысл этого показателя призван показывать сроки, за которые инвестор сможет вернуть себе все затраченные денежные средства, иначе говоря – его капитал.

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{i=1}^n CF_i > IC;$$

где IC – инвестиционный капитал;

CF– поток денежных средств, создающийся объектом инвестиций.

Построим график окупаемости проекта (рисунок 17).

Чистый дисконтированный доход (NPV) – показатель, отражающий изменение денежных потоков и показывает разность между дисконтированными

денежными доходами и расходами. Чистый дисконтированный рассчитывается по формуле (5).

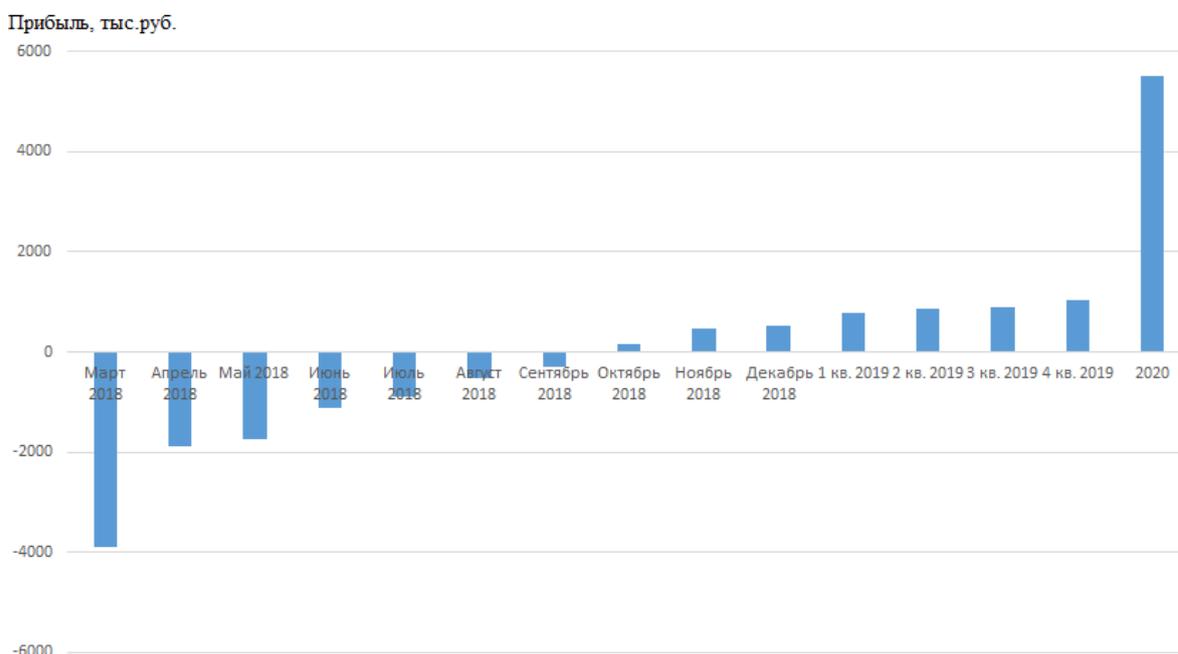


Рисунок – График окупаемости проекта

Из рисунка видно, что с октября 2018 года доход предприятия покрывает его расходы.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0; \quad (5)$$

где NPV – чистый дисконтированный доход проекта;

CF_t – денежный поток в период времени t;

CF_0 – денежный поток в первоначальный момент. Первоначальный денежный поток равняется инвестиционному капиталу ($CF_0 = IC$);

r – ставка дисконтирования (барьерная ставка).

Внутренняя норма прибыли (IRR) – показывает ставку дисконтирования, в которой чистый дисконтированный доход будет равен 0.

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - CF_0; \quad (6)$$

Индекс прибыльности проекта (PI) рассчитаем по формуле:

$$PI = \frac{NPV}{IC}, \quad (7)$$

Ставку дисконтирования для расчетов примем равной 22 %, что соответствует среднему уровню ставок по кредитам для малого бизнеса.

Таблица 26 – Расчет показателей инвестиционного проекта

| Ме- сяцы | Сумма инве- стиций, тыс. руб. | Денеж- ный до- ход, тыс. руб. | Денежный расход, тыс. руб. | Чистые денежные потоки, тыс. руб. | Чистый дисконти- рованный доход, тыс. руб. | Чистый дисконти- рованный доход нарастаю- щим ито- гом, тыс. руб. |
|-------------|---|--|----------------------------------|--|--|--|
| 0 | -3897 | | | -3 897 | | |
| 1 | | 1123 | 3809,2 | -2686,2 | -2201,8 | -2201,8 |
| 2 | | 1282 | 3776,2 | -2494,2 | -1675,8 | -3877,6 |
| 3 | | 2336 | 3925,2 | -1589,2 | -875,2 | -4752,7 |
| 4 | | 2582 | 3857,2 | -1275,2 | -575,6 | -5328,4 |
| 5 | | 2853 | 3587,2 | -734,2 | -271,7 | -5600,0 |
| 6 | | 3223 | 3665,2 | -442,2 | -134,1 | -5734,1 |
| 7 | | 3763 | 3525,2 | 237,8 | 59,1 | 3120,0 |
| 8 | | 3753 | 3092,2 | 660,8 | 134,6 | 3254,7 |
| 9 | | 3678 | 3292,2 | 385,8 | 64,4 | 3319,1 |
| 10 | | 11142 | 10014,6 | 1127,4 | 154,3 | 3473,5 |
| 11 | | 11343 | 10114,6 | 1228,4 | 137,8 | 3611,3 |
| 12 | | 11435 | 10169,6 | 1265,4 | 116,4 | 3727,7 |
| 13 | | 11556 | 10060,6 | 1495,4 | 112,7 | 3840,4 |
| 14 | | 48145 | 40279,4 | 7865,6 | 486,1 | 4326,5 |
| | | | | | NPV | 352,05 |
| | | | | | IRR | 25 |

Таким образом, ожидается, что вложенные средства окупятся в течение девяти месяцев. Рассчитанные показатели имеют достаточно высокие значения, свидетельствующие об эффективности данного проекта.

Таблица 27 – Показатели эффективности проекта

| Показатель | Значение |
|---|----------|
| Ставка дисконтирования, процент | 22 |
| Период окупаемости, мес. | 7 |
| Дисконтированный период окупаемости, мес. | 7 |
| Чистый приведенный доход (NPV), тыс. руб. | 352,05 |
| Индекс прибыльности (PI) | 1,2 |
| Внутренняя норма рентабельности (IRR), % | 25 |

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что организация собственного оптового склада на территории КНР является эффективным вложением средств. Об этом свидетельствуют: достижение окупаемости с учетом дисконтирования за 7 месяцев; значительное положительное значение чистого приведенного дохода к концу периода расчета; значение индекса прибыльности больше 1; значение показателя внутренней нормы рентабельности существенно превышающую на рынке процентную ставку по кредитам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения бакалаврской работы выявлено, что в экономической литературе конкурентоспособность предприятий оптовой торговли рассматривается как способность вырабатывать и преобразовывать предпринимательскую идею и располагаемые ресурсы (финансовые, материальные, трудовые и информационные) в конкурентные преимущества на оптовом рынке с целью сохранения или обеспечения роста прибыли и стоимости организации.

Факторами конкурентоспособности предприятий оптовой торговли являются внешние и внутренние факторы.

Анализ внешней среды ООО «ТЭК АЛГОН» показал, что поскольку организация ведет внешнеэкономическую деятельность, то на нее значительное влияние оказывают политические факторы такие как изменения в законодательстве регулирование внешней торговли РФ и Китая.

Положительное влияние оказывают экономические факторы: рост населения Китая, платежеспособность потребителей и других организаций, увеличение покупательской способности. Отрицательное влияние оказывает высокий темп инфляции, увеличение налоговых ставок.

Рост населения Китая приводит к росту спроса на товары. Продукты питания являются первоочередной потребностью человека, и сокращение их потребления или отказ от некоторых из продуктов происходит в последнюю очередь. Снижение роста потребления вызывает обострение конкуренции, так как компании увеличивают рыночную долю отобрав рынки сбыта у конкурентов, как следствие фирме приходится постоянно анализировать предпочтения потребителей, и пытаться им угодить.

Анализ микроокружения показал, что наибольшими угрозами для конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» являются:

- угроза со стороны товаров-заменителей, это связано с тем, что у товаров предприятия есть много аналогов, так как продукция не обладает уникальным предложением на рынке продуктов питания;

- угроза потери текущих клиентов. Это связано с тем, что товар компании не уникален, существуют аналоги. Потребители всегда будут переключаться на товар с меньшей ценой.

Товар компании не уникален, однако у покупателей присутствует симпатия к бренду. Подавляющее число клиентов довольно качеством товара и будет переключаться на других производителей только при разнице в цене.

Теперь конкурентные преимущества появляются в результате способности развить длительные отношения с более мобильным потребителем, управляя обширными партнерскими сетями для создания обоюдной выгоды.

Предприятие имеет длительные связи с поставщиками, кроме того, поставщики предоставляют предприятию максимально возможные скидки и идут на уступки по условиям оплаты и доставки.

Анализ финансовой устойчивости показал, что общее финансовое положение ООО «ТЭК АЛГОН» можно охарактеризовать, как устойчивое, несмотря на отрицательную динамику отдельных показателей.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны ООО «ТЭК АЛГОН», а также возможности и угрозы на внешне торговом рынке продуктами питания. показал, что для реализации стратегии выбрано поле СлВ, так как в результате проведенного анализа проблемой организации является высокая конкуренция на оптовом рынке продуктов питания. Это поле подразумевает стратегии, использующие возможности внешней среды, чтобы минимизировать влияние слабых сторон компании.

В результате были выявлены проблемы в деятельности ООО «ТЭК АЛГОН». В качестве основного направления совершенствования конкурентоспособности ООО «ТЭК АЛГОН» на оптовом рынке было предложено открытие собственного склада на территории КНР.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что проект является прибыльным, вложенные в него инвестиции окупятся через 7 месяцев.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агалакова, О.С. Особенности конкурентоспособности розничных торговых предприятий / О.С. Агалакова, О.Л. Тетенькина // Вектор экономики. – 2016. – № 4. – С. 13-18.
2. Акбашева, А.Г. Исследование подходов к оценке конкурентоспособности торгового предприятия / А.Г. Акбашева, Ю.А. Кузнецова // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. – 2015. – № 8. – С.162-165.
3. Ананьева, Н.В. Исследование конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Фортуна Плюс» / Н.В. Ананьева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – 2016. – № 5. – С. 160-163.
4. Балакирева, А.Е. Интеграция классических и современных методик разработки конкурентной стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности предприятия / А.Е. Балакирева, В.В. Костина, Н.И. Меркушова // Молодой ученый. – 2014. – №2. – С. 405-412.
5. Бекмурзаева, З.Х. Система показателей конкурентоспособности торгового предприятия / З.Х. Бекмурзаева, Э.Е. Быдтаева // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2016. – № 10. – С. 81-84.
6. Бобрышева, А.А. Практическое применение модели Майкла Портера в мукомольной отрасли / А.А. Бобрышева // Молодой ученый. – 2016. – №21. – С. 317-319.
7. Боровских, Н.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / Н.В. Боровских, Е.В.Паскевич // Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 299-302.
8. Булатова, И.С. методологический подход к повышению конкурентоспособности торговых предприятий / И.С. Булатова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2016. - № 23. – С .4-13.
9. Васкевич, Е.В. Анализ конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Дьяконов А.В. / Е.В. Васкевич // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2017. - № 1. – С. 24-34.

10. Габидуллина, Л.Х. Степень влияния элементов макросреды на конкурентоспособность сетевого торгового предприятия / Л.Х. Габидуллина, Жевневич И.В. // Современное общество и власть. – 2016. - № 3. – С. 178-182.

11. Горбенко, Л.И. Методические подходы к проведению анализа экономических факторов деловой среды организаций региона / Л. И. Горбенко // Современные проблемы развития теории и практики управления организациями: моногр. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2014. – 450 с.

12. Гуляев, Г.Ю. Модель комплексной оценки конкурентоспособности торгового предприятия / Г.Ю. Гуляев // Экономист года 2016: сб. статей Международного науч.-практ. конкурса. - Пенза, 2016. - С. 14-27.

13. Емельяненко, И.С. Организационные маркетинговые решения повышения конкурентоспособности розничного торгового предприятия / И.С. Емельяненко, Д.Д. Костоглодов // Концепт. -2015 - № 7. – С. 25-32.

14. Емельяненко, И.С. Подход к оценке конкурентоспособности розничного торгового предприятия в кризисных экономических реалиях / И.С. Емельяненко // Вестник Ростовского государственного экономического университета. – 2017. – № 1. – С.34-39.

15. Емельяненко, И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли / И.С. Емельяненко // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф. – Уфа: Лето, 2013. – С. 72-75.

16. Жилина, Е.В. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий по форматам / Е.В. Жилина // Экономическая наука и практика. – 2014. – № 5. – С. 117-121.

17. Жилина, Е.В. Методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия / Е.В. Жилина // Торговля, предпринимательство и право. – 2016. - № 1. – С. 29-33.

18. Заляев, Р.Р. Разработка схемы формирования инструментов повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Р.Р. Заляев // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. - № 43. – С. 33-38.

19. Иванишина, В.А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в

современной экономической ситуации / В.А. Иванишина // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 3 – С. 9-12.

20. Иванова, М.А. Оценка конкурентоспособности торгового предприятия в современных условиях / М.А. Иванова // Вестник института экономики и управления Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2017. - № 1. – С.16-21.

21. Идиятуллина, Э.Р. Особенности оценки конкурентоспособности торговых и сервисных предприятий / Э.Р. Идиятуллина // Инновационная наука. – 2016. - № 5. – С. 94-97.

22. Карловская, М.А. Конкурентоспособность торгового предприятия и возможные пути ее повышения / М.А. Карловская // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. - № 7. – С.192-196.

23. Климова, М.М. Пути конкурентоспособности торгового предприятия в условиях кризиса / М.М. Климова, Е.Е. Харламова. // Научные достижения и открытия современной молодёжи: актуальные вопросы и инновации: сб. статей победителей международной науч.-практ. конф. - Пенза: Изд-во «Наука и Просвещение» – 2017. – С. 298-300.

24. Конева, А.И. Факторы влияния на развитие внешнеэкономической деятельности предприятий / А.И. Конева // Развитие общественных наук российскими студентами. – 2017. - № 3. – С. 48-51.

25. Королев, В.И. Внешнеторговый менеджмент: содержание и инструменты / В.И. Королев, Е.Н. Королева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – № 1. – С.94-103.

26. Кудрева, М.Ю. Направления повышения конкурентоспособности торгового предприятия (на материалах ООО «Агат») / М.Ю. Кудрева // Товароведение и экспертиза, производство пищевых и кормовых продуктов, обеспечение их качества и безопасности: материалы межд. науч.-практ. конф. – Казань: Изд-во АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», 2016. – С. 121-125.

27. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лаза-

ренко // Молодой ученый. – 2014. – № 1. – С. 374-377.

28. Ларченко, Ю.Г. Методические подходы к оценке конкурентоспособности розничных торговых предприятий / Ю.Г. Ларченко, Н.Н. Повханич // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2016 – № 2. – С.92-94.

29. Лебедева, А.А. Формирование механизма повышения конкурентоспособности АО «Тандер» / А.А. Лебедева // Молодой ученый. – 2017. - № 7. - С. 168-171.

30. Морозова, Д.Р. Факторы конкурентоспособности предприятий торговли / Д.Р. Морозова // Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт: сб. статей межд. науч.-практ. конф. – Уфа: Изд-во: ООО «Агентство международных исследований», 2017. - С. 146-149.

31. Попова, И.Н. Методика определения интегрального показателя конкурентоспособности розничных торговых сетей / И.Н. Попова, М.В. Зинцова // Науковедение – 2015. - № 1. – С. 33- 44.

32. Салматшоева, Л.Б. Пути повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Л.Б. Салматшоева // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. – 2017. - № 3. - С.33-38.

33. Севостьянова, О.Г. Интегральная оценка конкурентоспособности торгового предприятия с учетом ключевых факторов успеха / О.Г. Севостьянова // Исследования молодых учёных. - 2016. - № 9. – С. 130-136.

34. Севостьянова, О.Г. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия / О.Г. Севостьянова // Вестник Белгородского государственного университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 4. – С. 291-301.

35. Сергеева, Т. А. Оценка внешней среды компании и формирование путей ее развития // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 977-979.

36. Столбунец, И.Д. Конкурентоспособность торговых предприятий: сущность, основные компоненты и ее значение / И.Д. Столбунец, И.Г. Акчурина // Исследования молодых учёных. - 2017. № 7. – С. 88-91.

37. Рашкина, О.Ю. Конкурентоспособность торгового предприятия /

О.Ю. Рашкина // Актуальные вопросы права, экономики и управления. - 2016. № 2. - С. 108-117.

38. Фрумкина, Е.А. Актуализация модели анализа пяти конкурентных факторов Майкла Портера в условиях современного информационного пространства / Е.А. Фрумкина // Символ науки. - 2017. - № 1. - С. 75-80.

39. Хасбулатова, Б.М. Конкурентоспособность торговых предприятий и ее роль в обеспечении эффективной работы на рынке / Б.М. Хасбулатова // Теория и практика общественного развития. – 2015. - № 9. – С. 50-52.

40. Чайцева, С.С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях / С.С. Чайцева // Символ науки. – 2017. - №2. – С.122-126.

41. Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/tom2/10-113158.html> – свободный. - 12.11.2017.

42. Шовхалов, Ш.А. Управление конкурентоспособностью оптовых организаций / Ш.А. Шовхалов // Проблемы современной экономики. – 2014. - № 5. – С. 125-129.

43. Ягунова, Н.А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера / Н.А. Ягунова, М.В. Самгина, Д.А. Иванов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. - № 4. – С.70-74.

44. Яненко М.Б. К вопросу повышения конкурентоспособности торговых предприятий / М.Б. Яненко // Глобальный научный потенциал. – 2017. - № 1. – С. 52-54.