

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  
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организа-  
ции

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васф - А.В. Васильева

«08» 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности магази-  
на «Гермес» ИП Пацок В.В. на рынке г. Шимановска

Исполнитель

студент группы 372- зб

07.06.18 Марькова  
(подпись, дата)

Т. С. Харьковца

Руководитель

доцент, к.э.н.

07.06.18 - А. Васф  
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по

экономической части

доцент, к.э.н.

07.06.18 - А. Васф  
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

ассистент

07.06.2018 Е. Мат  
(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. Васильева А.В. Васильева

«15» 03 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Харьковой Татьяны Сергеевны

1. Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. на рынке г. Шимановска

(утверждена приказом от 12.03.2018 № 573-ур)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 07.06.2018

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебники, учебные пособия, статьи, монографии, нормативно-правовые акты, интернет-ресурсы

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия;

2 Анализ внутренней и внешней среды магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. ;

3 Разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.):

Приложение А Методы оценки конкурентоспособности предприятия; Приложение Б Анкета оценки факторов конкуренции на розничном рынке г. Шимановска; Приложение В Результаты экспертного опроса оценки факторов конкуренции; Приложение Г Анкета оценки магазина; Приложение Д Оценочные таблицы для сравнения магазинов-конкурентов; Приложение Е Смета затрат на обучение персонала магазина «Гермес»; Приложение Ж Цели мерчендайзинга; Приложение И Расчет себестоимости единицы продукции (хлеб пшеничный, 0,5 кг)

6 Дата выдачи задания: 15.03.2018

Руководитель бакалаврской работы: Васильева А.В., доцент, канд. экон. наук  
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов): по экономической части Васильева А.В., доцент, канд. экон. наук  
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 15.03.2018

Харькова  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 103 с., 21 таблица, 17 рисунков, 8 приложений, 61 источник.

### УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ, РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, САМОРАЗВИТИЕ, МОТИВАЦИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В.

В связи с поставленной целью в работе необходимо решить следующие задачи:

- 1) определить понятие и факторы конкурентоспособности торгового предприятия;
- 2) рассмотреть методы и показатели оценки конкурентоспособности предприятия;
- 3) провести анализ внешней и внутренней среды торгового предприятия;
- 4) дать оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия;
- 5) по результатам исследования предложить мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности торгового предприятия.

Объектом исследования при написании выпускной квалификационной работы является деятельность индивидуального предпринимателя Пацюк В.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	9
1.1 Понятие и факторы конкурентоспособности торгового предприятия	9
1.2 Методы и показатели оценки конкурентоспособности предприятия	14
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия	25
2 Анализ внутренней и внешней среды магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В.	31
2.1 Краткая характеристика магазина «Гермес»	31
2.2 Анализ внутренней среды магазина «Гермес»	33
2.3 Анализ внешней среды магазина «Гермес»	49
2.4 Оценка конкурентоспособности магазина «Гермес»	58
3 Разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В.	69
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности магазина «Гермес»	69
3.2 Расчет необходимых ресурсов для реализации проекта по открытию мини-пекарни в магазине «Гермес»	77
3.3 Экономическая эффективность предложенного мероприятия	85
Заключение	91
Библиографический список	95
Приложение А – Методы оценки конкурентоспособности предприятия	101
Приложение Б – Анкета оценки факторов конкуренции на розничном рынке г. Шимановска	102
Приложение В – Результаты экспертного опроса оценки факторов конкуренции	103
Приложение Г - Анкета оценки магазина	104
Приложение Д - Оценочные таблицы для сравнения магазинов-конкурентов	105

Приложение Е - Смета затрат на обучение персонала магазина «Гермес»	106
Приложение Ж - Цели мерчендайзинга	107
Приложение И - Расчет себестоимости единицы продукции (хлеб пшеничный, 0,5 кг.)	108

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

Проблема конкурентоспособности актуальна, так как носит универсальный и всемирный характер. Ныне она затрагивает практически все страны мира, всех товаропроизводителей. В условиях нарастающего воздействия на национальные экономики научно-технической революции, интеграционных процессов, распространения конкуренции на новые области общественно полезной деятельности и приобретения ею все более острого характера, конкурентоспособность стала всемирным явлением.

Конкурентоспособность предприятия — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов. Высокая конкурентоспособность торгового предприятия обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на данном предприятии.

Конкурентоспособность розничного торгового предприятия не только включает качественные и ценовые параметры товаров, но зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на том или ином рынке, степень конкуренции, испытываемая предприятием со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость. При прочих равных условиях важнейшую роль приобретает марке-

тинговая составляющая конкурентоспособности предприятия. Маркетинг ориентирован на выявление наиболее значимых потребностей клиентов, учет изменений потребительских предпочтений, оценку перспективности сегментов рынка, разработку и претворение действенных стратегий по повышению конкурентоспособности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В.

В связи с поставленной целью в работе необходимо решить следующие задачи:

- 1) определить понятие и факторы конкурентоспособности торгового предприятия;
- 2) рассмотреть методы и показатели оценки конкурентоспособности предприятия;
- 3) провести анализ внешней и внутренней среды торгового предприятия;
- 4) дать оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия;
- 5) по результатам исследования предложить мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности торгового предприятия.

Объектом исследования при написании выпускной квалификационной работы является деятельность индивидуального предпринимателя Пацюк В.В.

Предмет исследования – методические аспекты оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Период исследования 2015 – 2017 гг.

Теоретической и методологической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам оценки конкурентоспособности торговых предприятий. Практическая часть работы выполнена на данных организационных и распорядительных документов, финансовой (бухгалтерской) и статистической отчетности ИП Пацюк В.В. за последние три года.

Для исследования использована совокупность общенаучных методов

познания: диалектического, исторического и системного. Используются методы, обусловленные конкретными задачами исследования: сравнительный и статистический анализ, логические, графические и компьютерные методы обработки информации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Во введении представлена актуальность выбранной темы исследования, поставлены цель и задачи написания работы.

В первой главе рассмотрены теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности торговых предприятий.

Во второй главе дана краткая характеристика объекта исследования; проанализирована внутренняя и внешняя среда предприятия; дана оценка конкурентоспособности торгового предприятия.

В третьей главе предложены мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности торгового предприятия.

В заключении обобщены результаты исследования. Библиографический список содержит 60 литературных источников.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке наиболее оптимальных мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности торгового предприятия, что в результате положительно повлияет на финансовый результат и финансовое состояние предприятия в целом.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и факторы конкурентоспособности торгового предприятия

Конкурентоспособность компании — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного компании от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов.

Существует несколько толкований «конкурентоспособности», рассмотрим их более подробно в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Характеристики понятия «конкурентоспособность компании» разными авторами

Автор	Понятие
1	2
Селезнев А.	Конкурентоспособность компании – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы) адекватно характеризующие такое состояние и его динамику
Завьялов П.С.	Конкурентоспособность компании – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу
Эрлих М., Хайн Дж.	Конкурентоспособность компании – это способность фирмы продавать свои товары
Васильева З.А.	Конкурентоспособность компании – это способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров
Экономисты исследовательской организации «European management forum» (г.Женева)	Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента
Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р.	Конкурентоспособность компании – это способность компании занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать / уменьшать данную долю

Донцова Л.В.	Конкурентоспособность компании – способность компании противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
Продолжение таблицы 1.1	
1	2
Рубин Ю.Б., Шустов В.В.	Конкурентоспособность компании – это реальная и потенциальная способность компании, а также имеющиеся для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов
Мескон М.Х.	Конкурентоспособность компании – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности
Сергеев И.В.	Конкурентоспособность компании – способность производить конкурентоспособную продукцию за счет умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциалы
Самодуров Д.О.	Конкурентоспособность компании – это способность компании разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей выполнение в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также качественный и количественный рост его потенциала

Сравнительный анализ понятия «конкурентоспособность компании» показал, что совокупность определений можно подразделить на три группы:

- 1) характеризующие внутреннюю и внешнюю деятельность компании;
- 2) базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности;
- 3) сочетающие товар и производственную деятельность объекта<sup>1</sup>.

На высокую значимость внутренней и внешней среды в формировании конкурентоспособности компании указывают в своих определениях А. Селезнев и П.С. Завьялов.

Вторая группа авторов (Р.А. Фатхутдинов, Эрлих, Дж. Хайн, З.А. Васильева и другие) основой конкурентоспособности компании считает конкурентоспособность продукции, соотнося их между собой как целое и часть. Продукт считается главным составляющей конкурентоспособности на уровне

<sup>1</sup> Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия. Маркетинг в России и за рубежом, 2016. № 4. С. 75

фирмы. Из-за диковинным исключением в отсутствии оценки позиции продукта на базаре невозможно новости стиль о конкурентоспособности его производителя. Изъятие сочиняют случаи, как скоро продукты соперничающих компаний сообразно стоимости и качеству полностью схожи, будто сталкивается очень изредка. И.У. Зулькарнаев и Л.Р. Ильясова связывают конкурентоспособность фирмы с частей базара конкретной продукции<sup>2</sup>.

Согласно третьей точке зрения, возможности компании конкурировать на определенном рынке зависят не только от конкурентоспособности товара, но и от производственной деятельности компании. Среди авторов, придерживающихся этой точки зрения, следует отметить Л.В. Донцову, Ю.Б. Рубина, В.В. Шустова, М.Х. Мескона, И.В. Сергеева, Д.О. Самодурова, Х.А. Фасхиева.

Таковым образом, для такого, чтоб начинать конкурентоспособным, предприятию нужно, во-первых, снабдить конкурентоспособность издаваемой продукции в целевых секторах базара, во-вторых, нарастить конкурентоспособный потенциал фирмы по значения наилучших изготовителей ветви.

Высокая конкурентоспособность торгового компании обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на данном предприятии.

Конкурентоспособность розничной торговой компании, будучи многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры товаров, но находится в зависимости от значения маркетинга, сформировавшейся системы управления экономическими потоками, вкладывательной и инноваторской сочиняющими его деловитости. Не считая такого, на конкурентоспособность делает воздействие дела, складывающаяся на том либо другом базаре, ступень конкурентной борьбе, испытываемая предприятием со стороны остальных соучастников базара, техно укомплектованность, ступень вв

---

<sup>2</sup> Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. Благовещенск. Изд-во АМГУ, 2013. С. 5.

едения инноваций, мотивировка и квалификация персонала, экономическая живучесть<sup>3</sup>.

При прочих равных условиях важнейшую роль приобретает маркетинговая составляющая конкурентоспособности компании. Менеджмент нацелен на обнаружение более важных потребностей покупателей, учет конфигураций потребительских предпочтений, оценку перспективности частей базара, исследование и претворение действующих стратегий сообразно увеличению конкурентоспособности.

У разных авторов в определениях конкурентоспособности по значимости лидируют качество, полезность, соотношение «цена — качество», привлекательность, способность к реализации, умение выдерживать конкуренцию и т. д. Следственно, конкурентоспособность — полный признак продукта, итог работы всех частей менеджмента, обеспечивающий конкурентноспособноепревосходство на базаре.

В основе формирования конкурентоспособности торгового компании лежит система его конкурентных преимуществ. Специалисты в области маркетинга и менеджмента сообразно-различному трактуют мнение «конкурентноспособные достоинства». Ж.-Ж. Ламбен подразделяет конкурентноспособные достоинства на внутренние и наружные. Наружное конкурентноспособное превосходство в маленькой ступени находится в зависимости от фирмы, а внутреннее практически полностью ориентируется управлением фирмы. Условия внутренней среды фирмы торговли регулируются чрез систему управления предприятием и подключает в себя последующие главные-причины фуррора:

- местоположение, логистика и технологии;
- ассортимент и товарная политика;
- использование форм реализации товаров на рынке;
- ценовая политика;

---

<sup>3</sup> Емельяненко И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли. Актуальные вопросы экономических наук, 2016. С. 72.

- мерчандайзинг;
- организация до- и послепродажного обслуживания;
- организация продвижения товаров на рынке;
- управление персоналом;
- управление финансовыми потоками;
- инвестирование в масштаб деятельности (торговая площадь, количество торговых точек и достигнутый товарооборот);
- управление информационными потоками.

Перечисленные факторы являются основанием выбора стратегии позиционирования компании на выбранных целевых сегментах, а основой действенного применения нареченных причин считается общественная организационная конструкция управления торгашеским предприятием и, в частности, роль службы менеджмента во внутриорганизационном содействии<sup>4</sup>.

Т.Н. Парамонова и О.А. Шальнова подразделяют факторы конкурентоспособности торгового компании на первостепенные и второстепенные.

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;

---

<sup>4</sup> Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли. М. КНОРУС, 2015. С. 49.

- организация специальных промо-мероприятий;
  - предоставление дисконтных/бонусных карт;
  - периодическое извещение покупателей о поступлении новых коллекций
- и организация специальных мероприятий.

Одна из проблем розничных торговых предприятий - неспособность или нежелание выяснять, чем именно недоволен клиент, почему посетитель уходит из магазина без покупки и больше туда не возвращается или совершает одну покупку, но за второй отправляется в другой магазин. Посреди причин, плохо оказывающих большое влияние на выполнение приобретения, надлежит именовать: дерзость персонала; недостаточную чистоту; очень высочайшие расценки; неимение у торговца представления о товаре; глупый отбор; медлительное сервис; никак не-приятную атмосферу.

Таким образом, в оценке конкурентоспособности магазинов важное значение играют как основные, так и второстепенные факторы.

Проведенный анализ литературных источников показал, что конкурентоспособность компании определяется совокупностью факторов, описывающих действенность его деловитости на базаре, атрибуты свойства продукции и отдача рекламной деловитости. Любой причина разрешено вы-пахнуть одним л ибо несколькими признаками, сообразно коим ведется сопоставление компаний-соперников. Система характеристик имеет возможность изменяться (подливаться либо сжиматься) в зависимости от целей разбора и вида финансовой деятельности фирмы.

## **1.2 Методы и показатели оценки конкурентоспособности предприятия**

Оценка конкурентоспособности компании необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода компании на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;

- осуществления государственного регулирования экономики<sup>5</sup>.

Основной задачей каждого экономиста, изучающего проблему оценки конкурентоспособности предприятий, является отыскание критериев конкурентоспособности, ее источников и факторов. Анализ экономической литературы позволяет выделить следующие методы оценки конкурентоспособности компании, представленные в Приложении А.

Матричные методы оценки являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Наиболее такого они базируются на рассмотрении процесса конкурентной борьбе в развитии и в случае присутствия честной инфляции предоставляют вероятность выполнить довольно высококачественный тест конкурентных позиций.

Методы, которые базируются на проведении оценки конкурентоспособности продукции, связывают посредством понятия «эффективного потребления» конкурентоспособность компании и конкурентоспособность товара.

Говорят, будто конкурентоспособность больше, нежели больше свойство продукта и не в такой мере его цену. Посреди позитивных дьявол данных способов разрешено именовать: простоту и показательность проведения оценки. Однако совместно с тем они никак не предоставляют совершенного представления о мощных и слабеньких гранях в труде фирмы<sup>6</sup>.

Методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции. В соответствии с теорией самыми конкурентоспособными считаются фирмы, в которых наилучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Критика отдачи работы хоть какой таковой текстуры предполагает оценку отдачи использования ею ресурсов. Таковая способ оценивания используется более только в оценке индустриальных компаний и подключает все наиболее принципиальные оценки домашней деловитости, исключая резервирование определенных характеристик, отчуждает вероятность сотворить единую картину конку-

---

<sup>5</sup> Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2017. С. 132.

<sup>6</sup> Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий. Бизнес в законе, 2017. С. 192.

рентноспособного расположения компании на внутреннем и наружном базаре скоро и буквально.

Реализация комплексных методов оценивания конкурентоспособности компании осуществляется с использованием метода интегральной оценки. Данный способ подключает 2 сочиняющие: во-первых, аспект, описывающий степень ублажения потребностей покупателя, во-вторых, спектогда-чиизготовления.Позитивной чертой данного способа разрешено именовать простоту исполняемых расчётов и вероятность несомненно разьяснять итоги. Совместно с тем, принципиальным недочетом считается неполная черта деловитости фирмы.

Таким образом, в настоящее время не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности компании. Выделенные недостатки наличествующих раскладов к оцениванию конкурентоспо- обности компаний обуславливаютшибко ограниченные способности практичного внедрения большей их доли. К примеру, от способа, посред-ством которого, исполняется критика конкурентоспособности компании непроизвод-ственной сферы, значительно находится в зависимости незыблемость приобре-тенных итогов, простота их идентификации и способностипредстоящего внед-рения.

Для корректной оценки и дальнейшего повышения конку-рентоспособности компании разработано множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки. Многообразие существующих сегодня методов дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного компании.

Критерии, характеризующие конкурентоспособность торгового компа-нии, должны отвечать следующим требованиям:

- 1) отражать конечные целевые результаты хозяйственной деятельности компании;
- 2) фиксировать уровень затрат компании на достижение поставленных

целей;

3) быть универсальным, чтобы его можно было сопоставлять критериями других организаций;

4) подвергаться синтезу, то есть быть способным к последовательному разложению на более детальные аналитические показатели;

5) учитывать масштабы времени<sup>7</sup>.

Конкурентоспособность торговой компании оценивается одновременно с использованием нескольких критериев. Критерии и показатели конкурентоспособности компании представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Критерии и показатели конкурентоспособности компании

Критерии конкурентоспособности	Показатели конкурентоспособности
Критерии оценки технического уровня компании	- механизация и автоматизация торговой деятельности; - техническая оснащенность труда; - уровень состояния основных фондов компании
Критерии экономического потенциала и эффективности деятельности	- доля на рынке; - объем продаж; - экономия затрат; - рациональность эксплуатации основных фондов (фондоотдача); - наивысшая рентабельность; - совершенствование организации труда; - производительность труда
Критерии финансового состояния компании	- коэффициент автономии; - доходность компании; - коэффициент платежеспособности компании; - коэффициент абсолютной ликвидности; - коэффициент оборачиваемости оборотных средств
Критерии оценки ассортимента товаров	- широта ассортимента; - глубина ассортимента; - коэффициент обновления ассортимента; - коэффициент устойчивости ассортимента
Критерии эффективности стимулирования спроса	- степень обновления ассортимента; - степень завершенности покупки; - объем и структура неудовлетворенного спроса; - рентабельность рекламных мероприятий; - степень приверженности покупателей к торговому предприятию
Критерии эффективности менеджмента	- репутация фирмы; - эффективность процессов найма, подготовки и продвижения всех работников; - стиль управления; - эффективность руководства;

<sup>7</sup> Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности. Молодой ученый, 2018. № 1. С.374.

	- принципы организации систем управления, построение организационной структуры, механизм управления
Критерии состояния и квалификации трудовых ресурсов	- компетентность продавцов; - соответствие компенсирующей системы для мотивации и стимулирования работников; - участие менеджеров технического персонала в профессиональных организациях; - уровень мотивации и удовлетворения работой у сотрудников

Перечисленные критерии конкурентоспособности находятся в тесной взаимосвязи. Модифицирование признака всякого из них приводит к неминуемому изменению остальных характеристик. Наверное событие нужно воспринимать во интерес управлению при притворении в жизнь преобразений внутри организации с целью ее привыкания к условиям наружной среды.

Наиболее распространенной методикой оценки конкурентоспособности торговых предприятий является рейтинговая оценка. При составлении рейтингов употребляется методология параметрического разбора, сущность которого содержится в сравнении компаний-соперников сообразно конкретным параметрам домашней деловитости. На базеподобранных характеристик, взвешенных сообразно их условной значимости, рассчитывается совокупная балльная критика компаний, которых являются основанием для определения итогового места фирмы в рейтинге.

Совокупная балльная оценка предприятий определяется по формуле:

$$KC_{\text{пред}} = \sum_{t=1}^n \alpha_i \times \beta_j , \quad (1.1)$$

где  $KC_{\text{пред}}$  - совокупная балльная оценка конкурентоспособности компании;

$\alpha_i$  - весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий;

$\beta_j$  - значение j-го показателя конкурентоспособности j-го компании, определяется экспертом по балльной системе;

$j$  - номер оцениваемого компании;

$n$  - количество показателей<sup>8</sup>.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования ( $a_i$ ) можно определить по формуле:

$$\alpha_i = \frac{(n - r_n + 1)}{S_n}, \quad (1.2)$$

где  $n$  - число исследуемых объектов (количество показателей);

$r_n$  - ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы;

$S_n$  - сумма всех чисел от 1 до  $n$ .

В свою очередь  $S_n$  можно определить по формуле:

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) \times a_n}{2}, \quad (1.3)$$

где  $a_1$  - первый показатель оценки конкурентоспособности компании;

$a_n$  - последний показатель оценки его конкурентоспособности.

Одним из первых методов, позволяющих проводить оценку конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, является концепция «4P». Она была изобретена Джером Маккарти в 1960 г. и в первый раз опубликована в книжке «Marketing». Предоставленная теория базируется на сравнительном разборе организации и компаний-соперников согласно последующим причинам: продукт, стоимость, продвижение на базаре, ареал и каналы реализована. 4P – согласно заглавным буквам наименования данных причин на британском языке. Всем причинам конкурентоспособности компаний присваивается количественная критика согласно шкале, в которой граничные условия задаются лучшим и наихудшим расположением согласно аспектам.

Метод анализа конкурентоспособности компании, основанный на концепции «4P», позволяет дать количественную оценку как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом.

Впоследствии к четырем факторам концепции «4P» были добавлены новые компоненты, что привело к появлению таких моделей анализа конкурентоспособности компании как «6P», «7P» и «12P».

---

<sup>8</sup> Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. Благовещенск. Изд-во АМГУ, 2013. С.20.

Модель «6Р», например, включает два дополнительных фактора - упаковка и покупка.

Модель «7Р» дополнена таким фактором как люди, предполагающим изучение контингента, непосредственно связанного с реализацией товаров и услуг потребителям, а также осуществляющих поддержку по этой линии.

В свою очередь, модель «12Р», помимо всех перечисленных факторов, охватывает разряд доп частей: персонал служба с коим нужна, чтоб изготовить подходящее ощущение на покупателя; процесс, соединенный с деловитостью клиента сообразно притворению в жизнь выбора продукта; находящаяся вокруг среда, включающая условия, творимые торговцем с целью наиболее действенной реализации собственного продукта; выручка, перед которой понимается основной капитал, приобретенный в облике заработка условно вложенных средств; взаимосвязи с населением, творящие позитивную репутацию плану и организации в целом<sup>9</sup>.

Н.Н. Павлова предлагает достаточно простую методику оценки конкурентоспособности магазина, требующую минимальных затрат времени и ресурсов и позволяющую проводить исследования своими силами, без привлечения сторонних организаций.

Магазин, как и товар, можно рассматривать в качестве совокупы некаких-черт, имеющих разную степень значимости с точки зрения покупателя. Данные свойства имеют все шансы подействовать бизнесмену найти теорию торгового центра при его разработке либо поставить конкурентоспособность теснее имеющегося торгового центра. К таковым чертам относятся:

- комплект продуктов, осматриваемый с точки зрения его ширины (разнообразия товарных групп) и глубины (численности моделей 1-го товарного ряда);

- ансамбль услуг, в том количестве: содействие при выборе продукта, содействие при примерке, разъяснение основ работы технических продуктов, денежные сервисы (изобретение кредита), различного семейства доп сервисы (разме

---

<sup>9</sup> Еремин В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации. М. КНОРУС, 2016. – С. 136.

н валюты, снабжение парковки кара и др.);

- степень расценок и динамика их конфигурации в согласовании с конфигурацией разсобственных причин наружной среды (расценки соперников, сезонность и т.д.);

- местоположение торгового центра, его вразумительность, от которого находится в зависимости время похода из-за покупками;

- время работы торгового центра и время присутствия в нем, зависящее от легкости обнаружения подходящих продуктов, длины очереди в кассы;

- уровень обслуживания (квалификация персонала);

- атмосфера магазина, которая зависит от оформления интерьера, уровня гигиены, расстановки товаров, освещения, музыкального фона и т.д.

Перечисленные характеристики служат потребителям в качестве критериев при сравнении торговых точек. Задача бизнесмена - творчески и новаторски избрать теорию торгового центра, то имеется комплект его атрибутов, соответствующих ожиданиям целевого сектора клиентов и подчеркивающих торговый центр в ряду остальных торгашеских точек, обеспечивая его конкурентоспособность.

Предлагаемая Н.Н. Павловой методика оценки конкурентоспособности магазина включает следующие три этапа:

- 1) анкетный опрос покупателей на выходе из магазина;
- 2) определение степени удовлетворенности покупателей на основе обработки анкет оценки магазина;
- 3) выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина<sup>10</sup>.

Следовательно, методика Н.Н. Павловой основана на выявлении степени удовлетворенности покупателей магазином. Непременно, конкурентоспособность розничного торгашеского фирмы в окончательном счете характеризуют клиенты. Из ряда торговых центров они, как верховодило, избира-

---

<sup>10</sup> Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина. Маркетинг в России и за рубежом, 2017. С. 59.

ют тот, кой в большей степени удовлетворяет их необходимости при меньших издержек. В то время критика конкурентоспособности фирмы подразумевает его сопоставление с компаниями-соперниками. Способом Н.Н. Павловой наверное никак не учитывается. Видется, будто степень довольства клиентов торговым центром позволяет только непрямо осуждать о уровне конкурентоспособности торгашеской фирмы.

Другие авторы проводят сравнение торговых предприятий между собой по совокупности оценочных показателей. Б.Е. Мильберг<sup>11</sup> приводит шесть наиболее важных, по его мнению, причин, которые воздействуют на отбор клиентом торгового центра: припарковка, местоположение, комплект, расценки, экстерьер, сервис. Наравне с сиим О.В. Чкалова и Е.А. Семенычева разглядывают

9 причин привлекательности торгашеских компаний: степень расценок, ширина набора, свойство предлагаемых продуктов, цивилизация сервиса, комфорт размещения условно остальных объектов, размещение условно присутствия автотранспортных известий, режим работы, экстерьер торгового центра, популярность покупателями<sup>12</sup>.

Более подробное обоснование параметров оценки конкурентоспособности торгового компании дано И. М. Лифицом, который предлагает обобщающий показатель качества торговой услуги рассчитывать на основе четырех комплексных показателей: свойства реализуемых продуктов, рациональности набора, культуры сервиса, критерий сервиса. Его способ основывается на расчете интегрального признака конкурентоспособности торгашеской сервисы. Обобщающий признак свойства сервисы сопоставляемых торгашеских компаний сопоставляется с условной ценою продуктов. Но валютные средства, истраченные клиентом на плату продуктов, никак не предоставляют совершенного представле-

---

<sup>11</sup> Мильберг Б.Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ. Маркетинг в России и за рубежом, 2017. № 6. С. 93.

<sup>12</sup> Чкалова О.В. Выбор местоположения для торгового предприятия. Маркетинг в России и за рубежом, 2017. № 1. С. 91.

ния обо всех издержках клиента, связанных с покупкой торгашеской сервисы.

С.В. Виноградова и Н.В. Маркина предлагают свою методику оценки конкурентоспособности торговой услуги розничного торгового компании<sup>13</sup>. Ее свежесть состоит в комплексном раскладе к обсуждению торгашеской сервисы и применении большого потенциала силы покупательской довольства от оказанной торгашеской сервисы, а изюминка – в подтянутой закономерной текстуре и неимении дублирующих характеристик оценки конкурентоспособности.

Условия приобретения товара покупателями зависят, прежде всего, от доступности торговой услуги. Чем проще покупателям попасть в магазин и выйти из него, тем выше доступность торговой услуги компании, которая определяется главным образом местоположением магазина, удобством подъезда к нему, наличием парковки.

Месторасположение торгового компании - основной критерий его выбора покупателями. Практика указывает, будто клиент, как верховодило, избирает торговый центр, кой располагаться поблизости от места его проживания либо работы. Интересное местоположение гарантирует торгашескому предприятию стойкое конкурентноспособноепревосходство и увеличивает конкурентоспособность его торгашеской сервисы.

Доступность торговой услуги обусловлена, в том числе и наличием автотранспортных коммуникаций, остановок публичного автотранспорта, а еще тем, как просто клиенту доезжать по торгового центра на собственном транспорте сообразно главным прилегающим улицам и автомагистралям, каковы дорожные условия: свойство и возраст дорог, численность полос перемещения, светофоров, гармоника происхождения дорожных пробок. Притягательность торгового центра снижается, ежели он размещен на узенькой улице, имеющей не главное смысл и перегруженной дорожными пробками. Пасный причина досягаемости хоть какого торгашеского фирмы – численность и свойство автостоянок. Неимение мест на стоянке и их дальность от торгового цен-

---

<sup>13</sup> Виноградова С.В. Конкурентоспособность торговой услуги. Вестник СПГУ, 2017. № 2. С. 116.

тра имеют все шансы негативноотразиться на хотении клиентов побывать тот либодругойторговый центр.

Выгодные места для расположения торговых предприятий, как правило, ограничены. Потому почти всем розничным торгашеским фирмам для усовершенствования критерий сервиса клиентов нужно отличноприменять торгашеские здания, сформировывать конкретные атмосферу торгового центра и культуру сервиса. Действенная эксплуатация торгашеских площадей достигаетсяхорошей распланировкой торгашеских помещений, позволяющей снабдить баланс меж предоставлением клиентам места, необходимого для движения, и отдачи рименения торгашеских площадей. Распланировкаторгашеских помещений описывает наружный разряд торгового центра и задает линию движения перемещения клиентов сообразно торговому центру, т. е. сформировываетпокупательский поток. Данные два нюанса во многом воздействуютна ощущение клиентов о лавке, а означает, и на степень их затрат на приобретения.

Увеличению объема продаж способствует и атмосфера магазина, включающая в себя его визуальные компоненты: объяснение, цветовое спецоформление, музыку и запахи, подстегивающичувственное положение ивосприятие продуктов клиентами. При данном воздействующие на органы эмоций клиентов зрительные составляющие обязаны существовать совместимы с чертами их восприятия различными группами клиентов. Все наверное во многом описывает то время, которое клиенты проводят в лавке. Розничные торгашеские фирмы затрачивают большие средства на творение атмосферы, соответственной стилю определенного торгашеского фирмы.

Каждому типу розничной торговой компании целесообразно иметь собственный стиль подачи своего товарного ассортимента, рассчитанный на удовлетворение социальных и эмоциональных потребностей определенной группы покупателей. Неверно подобранная демонстрация товарного набора розничного торгашеского фирмы и никак не отвечающий представлениям клиентовэкстерьер торгашеского зала имеют все шансы оттолкнуть возможных клиентов и в том числе и привести

к денежному провалу фирмы.

Таким образом, к признакам, описывающим условия покупки продуктов, надлежит отнести: вразумительность торгашеской службы, распланировку торгашеских помещений, атмосферу торгового центра и культуру сервиса. Восприятие торгашеской службы согласно 4 уровням позволяет отметить 4 категории главных причин конкурентоспособности и их оценочные характеристики:

1) товарный ассортимент торговой компании: широта, глубина, полнота, новизна и гармоничность товарного ассортимента; соответствие структуры товарного ассортимента требованиям и предпочтениям конечных покупателей; соотношение ценового диапазона товарного ассортимента и уровня качества составляющих его товаров; степень совпадения товарного ассортимента розничного торгового компании с товарным ассортиментом его главных конкурентов;

2) процесс торгового обслуживания: удобство ознакомления покупателей с товаром; время расчета за покупку; время оформления и отпуска покупки;

3) дополнительные выгоды для покупателей: многовариантность набора и степень уникальности дополнительных услуг;

4) условия обслуживания: доступность торговой услуги; удобство планировки торгового зала; комфортность атмосферы магазина; культура обслуживания покупателей.

Предложенная методика оценки конкурентоспособности торговой услуги, основанная на рассмотрении ее четырех уровней, позволяет учесть специфику деятельности розничного торгового компании, устранить дублирование при выборе оценочных показателей и обеспечить комплексную оценку конкурентоспособности торговой услуги<sup>14</sup>.

### **1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового компании**

---

<sup>14</sup> Виноградова С.В. Конкурентоспособность торговой услуги. Вестник СПГУ, 2017. № 2. С. 119.

В настоящее время рынок переполнен большим ассортиментом товаров. Большущее численность супермаркетов и торговых центров обслуживают клиентов с различными нуждами и материальным расположением. В данный момент никак не сочиняет труда отыскать тот либо другой продукт сообразно легкодоступной стоимости, или какой-никакой-то необыкновенный продукт из-за высшую стоимость.

Всё наверное описывает огромные достоинства для покупателей, свободу в его выборе, лимитированием считается лишь его материальное материальное благополучие. Чтоб выстоять гигантскую конкурентную борьбу розничным торгашеским компаниям приходится «биться» из-за всякого собственного покупателя и существовать необычным в собственном секторе, или одолевать у соперников в стоимости и предоставляемом сервисе<sup>15</sup>.

Повышение конкурентоспособности является очень актуальной темой для торговых организаций. Проблема повышения конкурентоспособности розничных торговых организаций рассматривается в работах Леоновой Ю.Г., Никишина А.Ф., Солдатовой Н.Ф. Именно от высокой конкурентоспособности торгового компании зависит его дальнейшее существование на рынке. Главными событиями для увеличения конкурентоспособности торгашеского фирмы считаются:

1) ценовая политического деятеля торгашеской организации – ежели расценки на таковой ведь как и соперника комплект продуктов ниже, то поэтому, покупатель, быстрее только, подберет тот торговый центр, в каком месте продукт станет подешевле;

2) минимизация потерь обращения для такого, чтоб получаемые финансы покрывали их и навевали остаточную выручка - хорошо налаженная логистическая цепь, верный расплата нужного численности тружеников, заработной платы тружеников, режима работы торгового центра;

3) свойство продукта и предоставляемых услуг. Время от времени торго-

---

<sup>15</sup> Бережная Ю.В. Направления повышения конкурентоспособности торговых организаций. Современные научные исследования и инновации. 2018. № 1. С. 146.

шеская организация убавляет расценки из-за счет невысокого свойства продуктов, предоставленная политического деятеля приводит к мимолетному окладу, поэтому будто покупатель разборчив и лучше переплатит, однако подберет продукт соответствующего свойства. Разряд торгашеских организаций, напротив, увеличивают конкурентоспособность собственного фирмы из-за счет высочайшего свойства продуктов и услуг. В этом лавке, как верховодило, расценки больше, однако они удачно имеют все шансы соперничать синими торгашескими организациями в собственном секторе. Этак как нежели больше доход у покупателя, тем не в такой мере интереса он направляет на стоимость продукта и огромное интерес уделяет качеству. В схожих торговых центрах, как верховодило, омплект оглубже и просторнее, разрешено отыскать ценный продукт, кой изредка в каком месте продается из-за собственной высочайшей расценки и маленькой репутации<sup>16</sup>;

4) расширение и улучшение предоставляемого сервиса обслуживания. Совсем главную роль в данном играет персонал торгового центра. Начиная от наружного вида и завершая отношением к клиенту, находится в зависимости внутренняя воздух в лавке и, поэтому, хотение покупателя прибывать в эту торгашескую компанию. Клиенту приятнее навещать торговый центр, как скоро в нём действует знающий персонал, отлично понимающий собственный комплект, и торговец постоянно имеет возможность посодействовать с избранием, проконсультировать. Это сервис никак не лишь завлекает клиентов, однако и усиливает спасение торгового центра из-за счёт такого, будто покупатель может быть приобритет кроме продуктов из-за коими он пришел, еще и продукты, которые эксперт порекомендовал и верно разрекламировал. Единичная униформа совсем принципиальна, этак как она различает продавцов от клиентов, а спец лейбл на форме творит конкретную атмосферу в лавке. Милый аккуратный наружный разряд и квалифицированная стиль обслуживающего

---

<sup>16</sup> Никишин А.Ф. Пути увеличения продаж торгового предприятия в условиях кризиса. Проблемы экономики. 2018. № 3. С. 58.

персонала благосклонно воздействует на клиентов. Для данного нужны неизменные тренинги для персонала, общие события для сотворения единичной команды, коия станет устремляться к цели увеличения конкурентоспособности торгового центра, этак как взаимопомощь и взаимозаменяемость посреди продавцов усиливает свойство обслуживания. Еще традиционно это сервис будет сопровождаемым таковыми предложениями, как упаковывание продуктов, подача и т.п. Поэтому и степень расценок в таковых торгашеских организациях на рас-порядок больше, этак как в стоимость заложены доп услуги;

5) проведение специальных акций - скидки по социальным картам, снижение цен в определенные часы и другие акции;

б) реклама и позиционирование магазина. В настоящее время привлекает-ся большой капитал для продвижения магазинов, поэтому сложно выбрать, ка-кая рекламная кампания выигрышна, а какая нет. Не всегда только благодаря рекламе магазины могут конкурировать друг с другом, скорее она приносит популярность и повышает конкурентоспособность магазина среди малоизвест-ных торговых предприятий<sup>17</sup>.

Таким образом, качественные товары и услуги являются конку-рентоспособными, однако адекватность цен на них является важным аспектом для потребителей. Торговые организации должны быть, в первую очередь, добросовестны со своими покупателями и по максимуму удовлетворять их потребности.

Выбирая масштаб конкуренции и оптимальное сочетание видов деятель-ности, предприятие торговли, по М. Портеру, основывается на одной из трех базовых стратегий завоевания конкурентных преимуществ:

- абсолютное лидерство в издержках;
- дифференциация товаров;
- фокусирование.

Первый вариант стратегии означает работу над повышением производи-

---

<sup>17</sup> Феоктистова Е.М. Управление формированием ассортимента в розничных сетях. М. РГТЭУ. 2017. С. 136.

тельности торгового компании. Оно должно регулировать средний уровень цен путем достижения так называемого паритета в области качества. При этом качество товаров и услуг компании должно обладать минимальным уровнем или сочетанием выгод, для всех покупателей на розничном рынке<sup>18</sup>.

Снижение издержек достигается за счет:

- повышения масштаба деятельности (увеличение торговых площадей, ассортимента);
- экономии за счет опыта;
- оптимальной организации ассортимента, логистики и т. д.

Позиция низкого уровня издержек защищает торговое предприятие от конкурентов, так как данный уровень значит, будто она способна получать выручка в критериях, как скорее конкуренты теснее потеряли эту способность, а еще от массивных клиентов, так как крайние имеют все шансы употребить собственную администрация лишь для такого, чтоб понизить расценки по значения наименее действенных конкурентов. Невысокие потери оберегают от массивных поставщиков, обеспечивая торговому предприятию огромную степень эластичности при увеличении цены вводимых продуктов.

Причины, обеспечивающие сделку невысокого значения потерь, как верховодило, жалуют еще высочайшие барьеры для вхождения, связанные с экономией на масштабе либо превосходствами в издержках. В конце концов, точка зрения невысокого значения потерь, творит для фирмы наиболее подходящие сообразно сопоставлению с соперниками условия сообразно отношению к субститутам. Таковым образом, точка зрения невысокого значения потерь оберегает фирму от всех конкурентных сил, так как рыночные причины продолжают делать в направлении понижения доходов только по тех времен, покуда никак не сведут к нулю выручка соперников, последующих из-за фаворитом сообразно отдаче, и так как наименее действенные соперники первыми мучаются от конкурент-

---

<sup>18</sup> Ильичева И.В. Маркетинг: учебно-методическое пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2016. С. 79.

носпособного давления<sup>19</sup>.

Вторая базовая стратегия — это стратегия дифференциации товара. Она оберегает от конкурентноспособного соперничества, так как творит благонадежность покупателей к бренду и понижает аффекция к стоимости продукта. Дифференциация водит к подъему незапятнанной выгоды, буд-то понижает остроту трудности потерь. Стратегия дифференциации содействует творению неповторимого стиля, кой дозволяет увеличивать конкурентоспособность из-за счет сотворения входных барьеров в облике:

- приверженности покупателей;
- возможности позиционирования как лидера и первопроходца в определенной сфере;
- отстройки от опасных конкурентов, которым для копирования требуется провести большие возможности, чтобы стать только номером два;
- накопленного опыта, который конкурентам трудно воспроизвести.

В розничной торговле основой дифференциации являются как товары, так и услуги. Конкурентное преимущество, основанное на дифференциации услуг, скопировать гораздо труднее, а нематериальность услуги создает и сложности, и большие возможности для дифференциации.

Третья базовая стратегия — фокусирование на определенной группе покупателей, виде товаров или географическом сегменте рынка. В базе предоставленной стратегии лежит намерение, будто торгашескоеначинание с ее поддержкою способна гнать неширокую стратегическую мишень с большей отдачей либо продуктивностью, нежели соперники, деятельные на наиболее широком месте. Витогееереализации начинаниедобивается или дифференциации из-за счет лучшего ублажения необходимостей целевого базара, или понижения издержек при обслуживании данного базара, или такого и иного.

Три базовых варианта стратегии различаются не только функциональными характеристиками, но и другими параметрами.

---

<sup>19</sup> Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый, 2018. № 1. С.376.

Чтоб удачно их исполнять, потребуются разные ресурсы и квалификация, а еще организационные условия, упражнения контролирования и системы стимулов. Потому для заслуги фуррора, как верховодило, потребуется долговременная верность конкретной стратегии как задачке главной значимости<sup>20</sup>.

По результатам исследований в первой главе можно сделать вывод, что конкурентоспособность розничного торгового компании не только включает качественные и ценовые параметры товаров, но зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Конкурентоспособность – это категория общественного развития, проявляемая в соперничестве объектов для достижения определенных целей.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ МАГАЗИНА «ГЕРМЕС» ИП ПАЦЮК В.В.

### 2.1 Краткая характеристика магазина «Гермес»

Пацюк Валентин Викторович поставлен на учет в качестве индивидуального предпринимателя, осуществляющего свою деятельность без образования юридического лица с присвоением ему идентификационного номера налогоплательщика, межрайонной инспекцией ФНС России № 1 по Амурской области 2 марта 1998 года.

В своей деятельности предприниматель руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, законами Амурской области и другими законодательными и нормативными правовыми актами.

Предприниматель имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и указание на его местонахождение, имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Имущество предпринимателя составляют материальные ценности и фи-

---

<sup>20</sup> Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2017. С. 138.

нансовые ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью компании.

Источниками образования имущества предпринимателя являются:

- личные средства предпринимателя, вложенные в уставный капитал, а также его дополнительные вклады в имущество;
- доходы от производственно-хозяйственной деятельности компании;
- кредиты банков и др.

Основным видом деятельности предпринимателя является розничная торговля продуктов питания и напитков алкогольных и безалкогольных. Магазин «Гермес» - это магазин самообслуживания по торговле товарами повседневного спроса. В ассортименте компании имеются следующие виды товаров:

- колбасные изделия;
- хлебобулочные изделия;
- молочные и кисломолочные товары;
- табачные изделия;
- алкогольные и безалкогольные напитки;
- фрукты и овощи;
- макаронные изделия;
- крупы, каши;
- консервированные товары;
- шоколадные изделия.

Для ИП Пацюк В.В. можно выделить две основные цели. Одна из них – удовлетворение потребностей клиентов, вторая – получение прибыли. Данные цели взаимосвязаны, так как лишь получение прибыли дает предпринимателю возможность развиваться, расти, использовать новые технологии продаж, увеличивать ассортимент, то есть дает возможность наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов.

Задачами, стоящими перед ИП Пацюк В.В. для достижения поставленной цели являются:

- привлечение максимального количества покупателей;

- удовлетворение потребностей покупателей;
- завоевание наибольшей доли рыночного сегмента;
- повышение конкурентоспособности магазина;
- создание привлекательного имиджа магазина;
- определение и воплощение стратегии развития магазина;
- создание благоприятных внешних и внутренних условий развития магазина.

Тип магазина «Гермес» - это супермаркет, предназначенный для обеспечения текущих потребностей живущих неподалеку покупателей. Комплект торгового центра очень сбалансирован и состоит из продуктов ежедневного спроса. Функции тружеников торгового центра «Гермес» содержатся в консультировании клиентов, выкладке продуктов и контроле из-за их сохранностью, исполнении расчетных операций.

При способе самообслуживания, используемом в лавке «Гермес» экономится время клиентов, возрастает приток торгашеского обслуживания. Процесс реализации состоит из последующих главных операций:

- встреча клиента и предоставление ему нужной инфы о реализуемых товарах;
- приобретение клиентом инвентарной корзины либо телеги для отбора продуктов;
- независимый подбор продуктов клиентом и подача их в узел расчета;
- подсчет цены отобранных продуктов и приобретение чека;
- плата прикупленных продуктов;
- обертка обретенных продуктов и укладка их в сумочку клиента;
- возврат инвентарной корзины либо телеги для отбора продуктов на пространство их сосредоточении.

В торгашеском зале торгового центра «Гермес» употребляется инновационное пристенное оснащение, прилавки, прилавки-витрины, остужаемые витрины. Все торгово-техническое оснащение, применяемое в лавке, подходит финансовым, эргономическим, эстетическим, техническим, санитарно-

гигиеническим потребностям.

В настоящее время магазин «Гермес» ИП Пацюк В.В. занимает лидирующее положение на рынке г.Шимановска Амурской области и имеет хороший потенциал для дальнейшего развития. Цели компании направлены на постоянное развитие и повышение эффективности деятельности, то есть предприятие придерживается стратегии роста.

## 2.2 Анализ внутренней среды магазина «Гермес»

В связи с тем, что магазин «Гермес» ИП Пацюк В.В. не является производственным или финансовым предприятием, а осуществляет свою профессиональную деятельность в сфере розничной торговли продуктами питания, то для компании не все факторы внутренней среды являются основополагающими. Важнейшими факторами внутренней среды для магазина являются персонал и товарный ассортимент.

Организационная структура магазина «Гермес» является довольно простой в связи с малыми её размерами и относительно небольшим количеством сотрудников. В магазине используется линейная организационная структура. Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична, что видно на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ИП Пацюк В.В.

Самую непосредственную роль в процессе разработки и реализации стратегии отводится персоналу магазина. Разработка организационно-корпоративного обеспечения отводится менеджменту и руководству магазина.

Управляющим фирмы считается бизнесмен Пацюк Валентин Викторович, кой в отсутствие доверенности работает от фамилии фирмы, перед-ставляет его интересы и делает сделки, распоряжается богатством фирмы, поставленных работающим законодательством и заключенным с ним договором, включает уговоры, в том количестве трудовые, дает доверенности, средствами, заявляет штаты, издает указы, отчуждает указания неприменные для всех служащих фирмы. Управляющий без помощи других описывает текстуру агрегата управления, количество, искусный и высококачественный составы, нанимает (назначает) на обязанность и высвобождает с должности управляющих структурных подразделений и их заместителей, включает с ними договоры, трудовые уговоры.

Основными недостатками организационной структуры магазина выступают: высокие требования к директору, который должен иметь разносторонние знания и опыт работы по всем функциям управления и сферам деятельности; огромный поток информации сосредоточен у директора; затруднена координация действий.

Каждый работник компании имеет должностную инструкцию, в которой содержатся обязанности работника и то, что он должен знать для того, чтобы более эффективно выполнять свою работу.

Представителями бухгалтерии на данном предприятии является главный бухгалтер, который напрямую подчиняется директору компании и два бухгалтера. Главный бухгалтер осуществляет учет и отчетность, контролирует соблюдение финансовой дисциплины, обеспечивает строгое соблюдение кассовой дисциплины и надлежащий порядок хранения денег.

Начальник торгового отдела подчиняется непосредственно директору. К его функциональным обязанностям относятся: организация работы отдела по сбыту продукции, осуществляет контроль за качеством продукции, орга-

низовывает периодическую сверку фактического наличия товарно-материальных ценностей с учетными данными, ведет учет материальных ценностей, доводит до сведения персонала отдела приказы, инструкции, правила и другие документы, проводит расстановку работников в отделе и т.д.

Таким образом, организационная структура ИП Пацюк В.В. представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие торговой компании как единого целого.

Первый уровень управления представлен директором ИП Пацюк В.В., он определяет миссию и цели существования компании, осуществляет общее руководство деятельностью компании. На втором уровне находятся главный бухгалтер и руководители подразделений. Третий уровень представлен продавцами-консультантами, кассирами, водителями.

У ИП Пацюк В.В. в магазине «Гермес» используется демократичный стиль руководства. То есть, руководитель магазина прислушивается к мнению подчинённых сотрудников при принятии каких-либо решений.

Анализ персонала как фактора внутренней среды ИП Пацюк В.В. целесообразно проводить на основе данных отдела управления персоналом компании. Общие данные по персоналу магазина «Гермес» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ движения персонала магазина «Гермес» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, 2017 г. от	
				2015	2016
Численность персонала на начало года, чел.	16	18	18	2	0
Принято на работу, чел.	9	5	10	1	5
Выбыли, чел., в том числе:	7	5	6	-1	1
- по собственному желанию	2	2	3	1	1
- по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины	5	3	3	-2	0
Численность персонала на конец года, чел.	18	18	22	4	4
Среднесписочная численность	17	18	20	3	2

персонала, чел.					
Коэффициент оборота по приему работников	0,53	0,28	0,50	-0,03	0,22
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,41	0,28	0,30	-0,11	0,02
Коэффициент текучести кадров	0,12	0,11	0,15	0,03	0,04

Среднесписочная численность работников магазина «Гермес» увеличилась за три года на 3 человека и составила 20 человек в 2017 году.

Удельный вес принятых работников в 2017 году составил 50 %, что больше, чем в прошлом году на 22 пункта. Удельный вес выбывших работников в 2017 году составил 30 %, что выше уровня прошлого года на 2 %.

За исследуемый период коэффициент текучести кадров увеличился с 12 до 15 % в 2017 году, что характеризуется отрицательно. Основными причинами увольнений работников магазина «Гермес» являются недостатки в материальном стимулировании, неудовлетворенность социально-психологического климата, конфликты. При высокой текучести кадров предприятию сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе.

Гендерный анализ работников магазина «Гермес» за 2015 – 2017 гг. представлен на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Гендерный анализ работников магазина «Гермес» на конец 2017 г.

Из рисунка 2.2 видно, что в магазине работают преимущественно женщины, что объясняется спецификой компании. За исследуемый период количество женщин, работающих в магазине, увеличилось с 14 до 17 человек.

Возрастная характеристика персонала магазина «Гермес» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Возрастная характеристика персонала магазина «Гермес»

Возраст	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Абсолютное отклонение, 2017 г. от 2015 г.
	численность персонала, чел.	уд.вес, %	численность персонала, чел.	уд.вес, %	численность персонала, чел.	уд.вес, %	
18-25 лет	4	23,5	3	16,7	2	11,1	-2
25-35 лет	6	35,3	8	44,4	9	50,0	3
35-45 лет	4	23,5	5	27,8	5	27,8	1
Свыше 45 лет	3	17,6	2	11,1	2	11,1	-1
Всего	17	100,0	18	100,0	18	100,0	1

Основной возрастной состав работников магазина «Гермес» составляет от 25 до 45 лет. Наибольший удельный вес в структуре персонала по возрасту приходится на работников в возрасте от 25 до 35 лет – 50 % в 2017 году. По сравнению с 2014 годом их доля увеличилась на 1,3 %. Увеличивается и доля работников в возрасте от 35 до 45 лет с 23,5 до 27,8 %. Напротив, удельный вес молодых кадров (от 18 до 25 лет) в структуре персонала компании, напротив, уменьшился с 23,5 % в 2015 году до 11,1 % в 2017 году.

Таким образом, основной состав кадров на предприятии находится в возрасте от 25 до 45 лет, то есть у работников магазина «Гермес» есть опыт работы, профессиональная зрелость, житейская мудрость, но нет ещё выгорания.

Изменения в составе кадров магазина «Гермес» по стажу работы за 2015 - 2017 гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика численности кадров по стажу работы

Стаж работы	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Абсолютное изменение, 2017 от 2015	
	численность персонала, чел.	уд. вес, %	численность персонала, чел.	уд. вес, %	численность персонала, чел.	уд. вес, %	численности персонала, чел.	уд. веса, %

До 5 лет	6	35,3	5	27,8	4	22,2	-2	-13,1
От 5 до 10 лет	7	41,2	9	50,0	8	44,4	1	3,3
От 10 до 15 лет	2	11,8	3	16,7	5	27,8	3	16,0
От 15 до 20 лет	2	11,8	1	5,6	1	5,6	-1	-6,2
Всего	17	100,0	18	100,0	18	100,0	1	0,0

В исследуемом периоде наибольший удельный вес в структуре персонала по стажу работы занимают работники со стажем от 5 до 10 лет – 44,4 % в 2017 году. По сравнению с 2015 годом в 2017 году их доля увеличилась на 3,3 %. Напротив, уменьшилась доля работников со стажем работы до 5 лет с 35,3 до 22,2 % в 2017 году. Немалую долю в структуре персонала по стажу работы занимают кадры со стажем работы от 10 до 15 лет – 27,8 % в 2017 году. Удельный вес работников со стажем от 15 до 20 лет снизился с 11,8 до 5,6 % в 2017 году.

Анализ факторов внутренней среды магазина «Гермес» целесообразно продолжить анализом такого значимого фактора как товарооборот компании. В таблице 2.4 представлена структура товарооборота магазина за 2015 – 2017 гг.

Таблица 2.4 – Структура товарооборота магазина «Гермес» за 2015- 2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста, %, 2017 г. к	
	выручка от реализации, тыс. руб.	уд. вес, %	выручка от реализации, тыс. руб.	уд. вес, %	выручка от реализации, тыс. руб.	уд. вес, %	2015 г.	2016 г.
Товарооборот, всего, в том числе:	21581	100,0	23431	100,0	26871	100,0	124,5	114,7
молоко и молочные товары	3318	15,4	3693	15,8	4016	14,9	121,0	108,7
мясо и мясные продукты	2487	11,5	2931	12,5	3492	13,0	140,4	119,1
рыба и рыбные товары	1304	6,0	1204	5,1	1687	6,3	129,4	140,1
хлеб и хлебобулочные изделия, крупы	2213	10,3	2457	10,5	2970	11,1	134,2	120,9
вкусовые товары	715	3,3	866	3,7	1011	3,8	141,4	116,7
кондитерские изделия	2955	13,7	3612	15,4	3810	14,2	128,9	105,5
плодоовощные товары и грибы	841	3,9	911	3,9	1285	4,8	152,8	141,1
соки и напитки	993	4,6	1275	5,4	1691	6,3	170,3	132,6
алкогольная продукция	4143	19,2	3658	15,6	3814	14,2	92,1	104,3
прочие товары	2612	12,1	2824	12,1	3095	11,5	118,5	109,6

Из таблицы 2.4 видно, что товарооборот магазина «Гермес» растет из года в год. В 2017 году в сравнении с 2015 годом он увеличился на 24,5 %, что было связано с повышением отпускных цен поставщиков на товары, а также с расширением ассортимента товаров. В 2017 году в сравнении с 2016 годом увеличение товарооборота составило 114,7 %.

Основным спросом в магазине пользуются жизненно необходимые продукты питания (молочные и мясные продукты, хлеб, крупы). Наибольшую долю в структуре товарооборота магазина «Гермес» занимает продажа молока и молочных товаров (14,9 % в 2017 году), а также алкогольной продукции и кондитерских изделий (14,2 % в 2017 году). Растет доля мясных продуктов с 11,5 % в 2015 году до 13 % в 2017 году.

Для проведения анализа ассортимента используем матрицу Бостонской консалтинговой группы (далее – БКГ), которая наглядно показывает, насколько востребован тот или иной продукт компании. Данные для построения матрицы представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Данные для построения матрицы БКГ

Наименование товарной группы	Товарооборот, тыс. руб.		Доля рынка		Относительная доля рынка	Индекс темпа роста
	2016 г.	2017 г.	магазина «Гермес»	магазина «Светофор»		
Молоко и молочные товары	3693	4016	0,31	0,29	1,07	1,09
Мясо и мясные продукты	2931	3492	0,27	0,13	2,08	1,19
Рыба и рыбные товары	1204	1687	0,22	0,35	0,63	1,40
Хлеб и хлебобулочные изделия, крупы	2457	2970	0,37	0,18	2,06	1,21
Вкусовые товары	866	1011	0,15	0,20	0,75	1,17
Кондитерские изделия	3612	3810	0,3	0,26	1,15	1,05
Флодоовощные товары и грибы	911	1285	0,25	0,31	0,81	1,41
Соки и напитки	1275	1691	0,23	0,18	1,28	1,33
Алкогольная продукция	3658	3814	0,37	0,22	1,68	1,04

Результат построения матрицы БКГ представлен на рисунке 2.3.

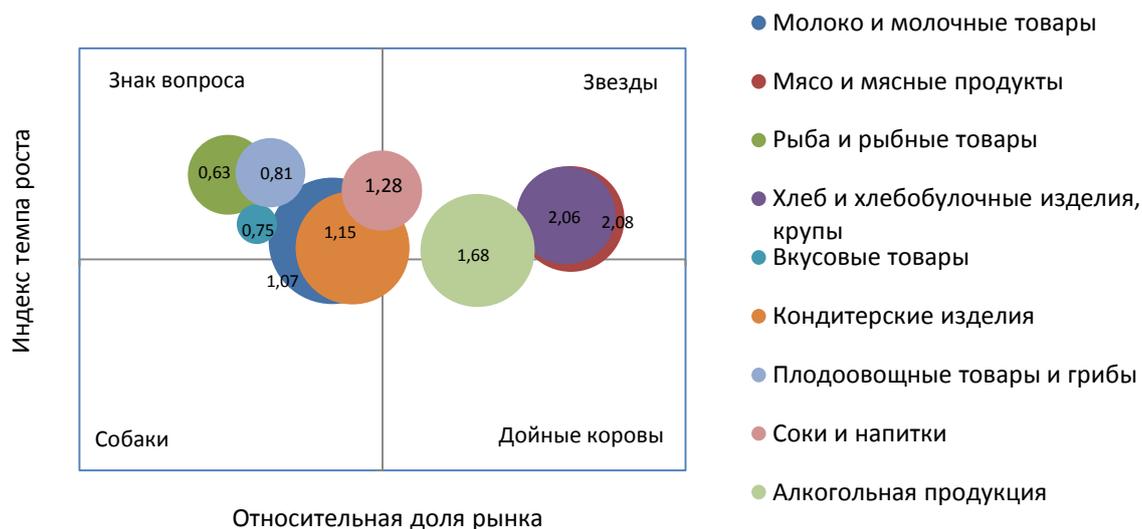


Рисунок 2.3 – Матрица БКГ магазина «Гермес»

Из полученной матрицы можно сделать следующие выводы:

1) продажа алкогольной продукции, хлеба и хлебобулочных изделий, мяса и мясных продуктов, сока и напитков находится в области «Звезда», это означает, что данные продажи составляют высокую относительную долю рынка при высоком темпе роста. При реализации данных категорий товаров магазин «Гермес» занимает лидирующее положение в отрасли;

2) продажа всех остальных категорий товаров попадает в область «Трудные дети», это означает, что продажа данных категорий товаров составляет невысокую относительную долю рынка при быстром темпе роста продаж, то есть данные товары обеспечивают магазину «Гермес» быстрый рост. Предпринимателю следует извлекать из продажи товары с низким потенциалом и усиленно инвестировать товары из данного квадранта с высоким потенциалом и стараться вырастить из них «Звезд».

Таким образом, в рамках текущего анализа на основе Бостонской матрицы можно сделать выводы о том, что товары магазина «Гермес» занимают сильные позиции на рынке и активно приносят прибыль.

Характеристика основных экономических показателей ИП Пацюк В.В. за 2015 – 2017 гг. представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Основные экономические показатели ИП Пацюк В.В. за 2015 –

2017 гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, %, 2017 г. к	
				2015г.	2016г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	21581	23431	26871	124,5	114,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	20668	22379	25130	121,6	112,3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	913	1052	1741	190,7	165,5
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	3408	3687	4015	117,8	108,9
Среднесписочная численность работников, чел.	16	18	18	112,5	100,0
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	25478	27019	27546	108,1	102,0

Анализ размеров ИП Пацюк В.В. свидетельствует о росте всех показателей за последние три года. Товарооборот предпринимателя увеличился в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 24,5 %, по сравнению с 2016 годом – на 14,7 %, на что повлияло расширение ассортимента товаров, а также повышение отпускных цен на продукцию. Прибыль от продаж предпринимателя возросла с 913 тыс. руб. в 2015 году до 1741 тыс. руб. в 2017 году, на что повлиял, прежде всего, рост товарооборота.

Среднегодовая стоимость основных фондов ИП Пацюк В.В. увеличилась в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 7,6 %, на что повлияло приобретение нового торгового оборудования и транспортного средства. По сравнению с 2016 годом среднегодовая стоимость основных фондов компании возросла на 3,1 %. Среднесписочная численность работников торговой организации осталась в 2017 году на уровне 2016 года и составила 18 человек.

Среднегодовая стоимость имущественного потенциала ИП Пацюк В.В. также имеет тенденцию к росту. По сравнению с 2015 годом в 2017 году среднегодовая стоимость имущества увеличилась на 8,1 %, по сравнению с 2016 годом – на 2 % за счет увеличения объема основного капитала и прироста оборотных активов.

Состав и структура расходов магазина «Гермес» за 2015 - 2017 гг. представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Состав и структура расходов магазина «Гермес»

Элементы затрат	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста, %, 2017 г. к	
	расходы, тыс. руб.	уд. вес, %	расходы, тыс. руб.	уд. вес, %	расходы, тыс. руб.	уд. вес, %	2015	2016
Закупочная стоимость товаров	14982	72,5	16304	72,9	18635	74,2	124,4	114,3
Расходы на продажу, всего, в том числе	5686	27,5	6075	27,1	6495	25,8	114,2	106,9
- материальные затраты	1237	6,0	919	4,1	1045	4,2	84,5	113,7
- затраты на оплату труда	3160	15,3	3851	17,2	3998	15,9	126,5	103,8
- отчисления во внебюджетные фонды	638	3,1	768	3,4	808	3,2	126,6	105,2
- амортизация	105	0,5	124	0,6	133	0,5	126,7	107,3
- прочие расходы	546	2,6	413	1,8	511	2,0	93,6	123,7
Всего расходы	20668	100,0	22379	100,0	25130	100,0	121,6	112,3

Удельный вес закупочной стоимости товаров составил в 2017 году 74,2 % всех расходов предпринимателя, что на 1,7 % больше, чем в 2015 году. Затраты по данной статье возросли за три года на 24,4 %, в 2017 году в сравнении с 2015 годом – на 14,3 %, на что повлияло повышение отпускных цен поставщиков.

Коммерческие расходы магазина «Гермес» также имеют тенденцию к росту за исследуемый период на 14,2 %, на что повлияло увеличение затрат на оплату труда и отчислений на социальные нужды на 26,5 и 26,6 % соответственно, амортизационных отчислений – на 26,7 %. На долю расходов на продажу торгового компании приходится в 2017 году 25,8 % всех расходов компании, что меньше, чем в 2015 году на 1,7 %. Удельный вес затрат на оплату труда вырос с 15,3 до 15,9 % в 2017 году, а доля материальных расходов уменьшилась с 6 до 4,2 %, на что повлияло проведение мероприятий по экономному расходованию ресурсов.

Оценка платежеспособности магазина «Гермес» за 2015 – 2017 гг. представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Оценка платежеспособности магазина «Гермес»

Наименование показателя	2015г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение, +,-, 2017 г. от	
				2015	2016
Денежные средства и финансовые вложения, тыс. руб.	914	1067	1304	390	237

Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1819	1514	1748	-71	234
Оборотные активы, тыс. руб.	22070	23332	23531	1461	199
Краткосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	2595	3998	4205	1610	207
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	3842	4515	3987	145	-528
Краткосрочные пассивы, тыс. руб.	6437	8513	8192	1755	-321
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,14	0,13	0,16	0,02	0,03
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,42	0,30	0,37	-0,05	0,07
Коэффициент текущей ликвидности	3,43	2,74	2,87	-0,56	0,13

Несоответствие коэффициента абсолютной ликвидности нормативному значению в течение исследуемого периода говорит о недостатке у компании абсолютно ликвидных активов, которыми можно было бы погасить наиболее срочные обязательства. В 2017 году по сравнению с 2015 годом значение коэффициента абсолютной ликвидности увеличилось на 0,02 пунктов.

За счет денежных средств на различных счетах, финансовых вложений, а также поступлений по счетам (дебиторская задолженность) предприятие сможет погасить краткосрочные обязательства в 2015 году на 42 %, в 2016 году – на 3 %, в 2017 году - на 37 %. За анализируемый период значение коэффициента промежуточной ликвидности снизилось на 0,05 пунктов.

Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности - от 1 до 2. Рассчитанные значения данного коэффициента соответствуют нормативному значению в течение всего исследуемого периода. Однако значение коэффициента снизилось в 2017 году в сравнении с 2015 годом на 0,56 пунктов.

По результатам проведенного анализа платежеспособности можно сделать вывод о неустойчивом финансовом положении ИП Пацюк В.В.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости магазина «Гермес» за 2015 – 2017 гг. представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Динамика исходных данных и рассчитанные коэффициенты финансовой устойчивости за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	Нормативное значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-), 2017 г. от	
					2015	2016
Валюта баланса, тыс. руб.	-	25478	27019	27546	2068	527
Собственный капитал, тыс. руб.	-	591	1406	2874	2283	1468
Заемный капитал, тыс. руб.	-	24887	25613	24672	-215	-941

Долгосрочные обязательства	-	18450	17100	16480	-1970	-620
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	-	-2817	-2281	-1141	1676	1140
Оборотные активы, тыс. руб.	-	22070	23332	23531	1461	199
Коэффициент финансовой автономии	$> 0,5$	0,02	0,05	0,10	0,08	0,05
Коэффициент финансовой зависимости	$< 0,5$	0,98	0,95	0,90	-0,08	-0,05
Коэффициент финансового левериджа (коэффициент финансового риска)	$< 0,7$	42,11	18,22	8,58	-33,53	-9,63
Коэффициент финансирования	$\geq 1$	0,02	0,05	0,12	0,10	0,07
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	-4,77	-1,62	-0,40	4,37	1,22
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,7$	0,75	0,68	0,70	-0,05	0,02
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	$\geq 0,1$	-0,13	-0,10	-0,05	0,08	0,05

Значение коэффициента финансовой автономии увеличилось за анализируемый период и составило в 2017 году 0,10 пунктов, что намного меньше нормативного значения данного показателя, которое должно быть  $> 0,5$ . Высокое значение коэффициента финансовой зависимости (0,9 пунктов) говорит о том, что предприятие полностью зависимо от заемных источников.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала для ИП Пацюк В.В. не соответствует нормативному значению на протяжении исследуемого периода. Уменьшение данного коэффициента с 42,11 пунктов в 2015 году до 8,58 пунктов в 2017 году свидетельствует о наметившейся тенденции к росту финансовой устойчивости.

Коэффициент финансирования увеличился с 0,02 пунктов в 2015 году до 0,12 пунктов в 2017 году, однако его значение не соответствует нормативному, которое должно быть  $> 1$ .

Коэффициент маневренности собственного капитала в течение исследуемого периода не соответствует рекомендованному значению – предприятие не обеспечено собственными оборотными средствами, однако к концу 2017 года

тенденция изменения данного показателя улучшилась.

Рассчитанный коэффициент финансовой устойчивости близок к нормативному значению, однако его значение снизилось в 2017 году в сравнении с 2015 годом на 0,05 пунктов.

Так как в течение исследуемого периода предприятие испытывает недостаток собственных оборотных средств, то значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами имеет знак «минус».

Проанализировав значения рассчитанных коэффициентов финансовой устойчивости, которые не соответствуют рекомендованным значениям, можно сделать вывод о неустойчивом финансовом состоянии магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. в течение анализируемого периода.

Предприниматель Пацюк В.В. заинтересован в максимизации прибыли, поскольку именно за счет прибыли предприятие может развиваться, увеличивать товарооборот, а, следовательно, и приносить больший доход предпринимателю. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние. Анализ показателей рентабельности деятельности предпринимателя за 2015 – 2017 гг. представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Анализ показателей рентабельности деятельности магазина «Гермес» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, 2017 г. от	
				2015	2016
Выручка, тыс. руб.	21581	23431	26871	5290	3440
Себестоимость общая, тыс. руб.	20668	22379	25130	4462	2751
Прибыль от продаж, тыс. руб.	913	1052	1741	828	689
Чистая прибыль, тыс. руб.	776	894	1480	704	586
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	22070	23332	23531	1461	199
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	25478	27019	27546	2068	527
Рентабельность основной деятельности, %	4,42	4,70	6,93	2,51	2,23
Рентабельность продаж, %	4,23	4,49	6,48	2,25	1,99

Рентабельность оборотного капитала, %	3,52	3,83	6,29	2,77	2,46
Рентабельность совокупных активов, %	3,05	3,31	5,37	2,33	2,06

По результатам произведенных расчетов можно сделать следующие выводы. С каждого рубля, затраченного на реализацию товаров, в 2017 году предприятие имеет прибыль в размере 6,93 коп. По сравнению с 2015 годом рентабельность основной деятельности магазина «Гермес» увеличилась на 2,51 %.

На 1 рубль товарооборота приходится в 2017 году 6,48 коп. прибыли от продаж, что больше, чем в 2015 году на 2,25 коп.

Показатели рентабельности капитала также имеют тенденцию к росту, так как чистая прибыль предпринимателя увеличилась за три года на 704 тыс. руб. Так рентабельность оборотных активов увеличилась в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 2,77 пунктов, по сравнению с 2016 годом - на 2,46 пунктов. На 1 руб. текущих активов компании приходится в 2017 году 6,29 коп. чистой прибыли.

На 1 рубль активов, вложенных в имущество компании, приходится в 2017 году 5,37 коп. чистой прибыли, что на 2,33 коп. больше, чем в 2015 году.

Увеличение показателей рентабельности магазина «Гермес» к концу 2017 года свидетельствует об эффективной работе торгового компании в целом. Главным фактором роста рентабельности явилось увеличение чистой прибыли в связи с ростом товарооборота.

Оценка сильных и слабых сторон магазина «Гермес» была дана экспертами – начальниками отделов исследуемого компании и менеджерами, по десятибалльной шкале. Экспертная оценка сильных сторон магазина представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Экспертная оценка сильных сторон магазина «Гермес»

Характеристика сильных сторон	Эксперты						Итого
	1	2	3	4	5	6	
Уровень цен	9	7	9	8	8	7	48
Ассортимент	6	7	5	7	8	6	39

Финансовые ресурсы	3	1	3	1	6	3	17
Контроль качества	8	7	8	9	7	8	47
Уровень издержек	7	3	5	7	6	6	34
Возможность экономии затрат при росте объёмов продаж	9	2	8	7	6	6	30
Использование рекламы	9	7	9	9	7	8	49
Итого	51	34	47	48	48	44	-

Экспертная оценка слабых сторон магазина представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Экспертная оценка слабых сторон магазина «Гермес»

Характеристика слабых сторон	Эксперты						Итого
	1	2	3	4	5	6	
Современные технологии	9	8	9	9	9	8	52
Текучесть кадров	6	7	7	6	8	7	41
Мониторинг	4	2	3	3	4	3	19
Мотивация персонала	7	8	8	7	8	8	46
Основные фонды	3	3	5	4	2	3	20
Финансирование крупных проектов	4	2	4	4	2	3	19
Известность	8	9	8	8	9	8	50
Итого	41	39	44	41	42	40	-

Состояние внутренней среды магазина «Гермес» оценим с помощью SNW-анализа. Результаты анализа представим в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - SNW-анализ для магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В.

Значимые параметры в деятельности компании	S	N	W
Компетентность компании в данной сфере деятельности	X		
Условия труда		X	
Мотивация и стимулирование персонала		X	
Текучесть кадров			X
Квалификация персонала		X	
Оценка качества работы персонала			X
Организация планирования	X		
Уровень технической оснащённости		X	
Информационное обеспечение		X	
Организация маркетинга на предприятии		X	
Формирование запасов	X		
Ассортимент товаров	X		
Конкурентная позиция	X		
Имидж (деловая репутация) компании	X		
Психологический климат в коллективе		X	
Заработная плата			X
Ценовая политика	X		
Объёмы продаж	X		
Зависимость от поставщиков		X	

Из таблицы 2.13 видно, что магазин «Гермес» имеет достаточно сильный внутренний потенциал.

Результаты проведенного анализа внутренней среды ИП Пацюк В.В. показали, что магазин «Гермес» функционирует в динамично развивающейся отрасли. Деятельность компании осуществляется с должным качеством и приносит достаточную прибыль для удовлетворения потребностей сотрудников и возможности дальнейшего роста и расширения торгового компании.

Товарная структура компании в целом стабильна и эта стабильность, прежде всего, обусловлена существованием «звезд», которые способны предоставить необходимые ресурсы для развития других перспективных направлений. В дальнейшем возможен перевод «звезды» - победителя в «дойную корову», разработка стратегии укрепления «дойной коровы» - победителя и ее совершенствование с целью обеспечения готовности перехода обратно в «звезду». Торговое предприятие должно использовать все свои сильные стороны, а также стараться исправить слабые стороны. Проанализированные факторы внутренней среды магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. действительно имеют высокую степень значимости для компании.

Таким образом, цели торгового компании направлены на постоянное развитие и повышение эффективности деятельности, то есть предприниматель Пацюк В.В. придерживается стратегии роста.

### **2.3 Анализ внешней среды магазина «Гермес»**

Внешняя среда магазина «Гермес» состоит из макроокружения или среды внешнего воздействия и непосредственного окружения или среды прямого воздействия.

Используя данные Федеральной службы государственной статистики, дадим оценку основных макроэкономических показателей розничной торговли в России за 2012 – 2016 гг. Динамика оборота розничной торговли представлена на рисунке 2.4.

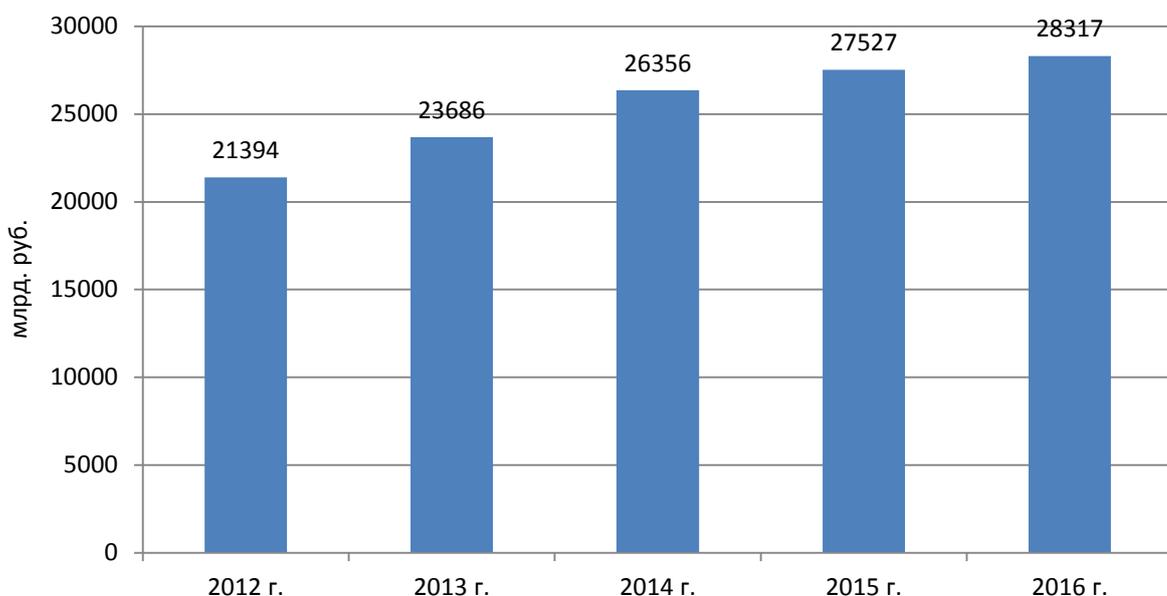


Рисунок 2.4 – Динамика оборота розничной торговли по России за 2012 – 2016 гг.

Из рисунка 2.4 видно, что в целом по России оборот розничной торговли повысился за пять лет и составил в 2016 году 28317 млрд. руб.

Товарная структура совокупного оборота в 2016 году практически не изменилась в сравнении с прошлыми периодами – на долю продовольственных товаров пришлось 48,6 % всего оборота розничной торговли. Индексы физического объема розничной продажи отдельных продовольственных товаров представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Индексы физического объема розничной продажи отдельных продовольственных товаров за 2012 - 2016 гг.

Наименование	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Мясо животных и домашней птицы	102,0	101,0	104,7	95,2	100,4
Продукты из мяса	104,2	102,4	100,3	90,5	99,0
Рыба и морепродукты	103,8	104,7	105,7	85,8	92,8
Цельномолочная продукция	106,6	106,9	104,1	97,7	97,1
Кондитерские изделия	103,1	102,9	104,0	95,1	95,8
Хлеб и хлебобулочные изделия	101,8	99,5	102,4	99,5	98,5
Сахар	115,5	106,0	101,3	86,1	100,1
Свежие овощи	124,9	106,0	106,4	91,4	104,0
Алкогольные напитки	101,6	95,4	94,3	91,0	93,7
Табачные изделия	99,2	98,0	94,4	92,0	93,0

Согласно статистическим данным Федеральной государственной службы государственной статистики по индексам физического объема розничной продажи отдельных товаров можно выделить непрерывную тенденцию последних нескольких лет сокращения продаж табачной (с 2012 года) и алкогольной (с 2013 года) продукции, что стало следствием проводимой программы (ограничение продаж, рекламы, употребления в общественных местах) государства с целью повышения здоровья нации. Также можно отметить сокращение в кризисный 2015 год наиболее дорогих товарных групп, таких как мясная и рыбная продукция, а также традиционно отмечается сокращение сахара.

На фоне роста цен на продовольственную продукцию покупатели все больше переключаются на магазины дискаунтеры. По данным исследовательского центра Nielsen в 2015 году по сравнению с 2013 годом совокупное количество точек «Магнита», «Пятерочки» и «Дикси» выросло на 50 %, причем наиболее динамичное развитие происходило на Урале и в Сибири. Дискаунтеры усиливают позиции не только расширяя географию присутствия, но и улучшая показатели выручки, среднего чека. Продажи российских дискаунтеров по итогам 2016 года выросли на 15,3 % при этом дискаунтеры растут быстрее как по частоте покупок, так и по среднему чеку.

По данным исследования Nielsen потребители последнее время все чаще отдают предпочтение специализированным магазинам и готовы потратить больше времени на посещение нескольких специализированных магазинов, чем совершить покупки в одном универсальном ввиду того, что специализированные магазины способны лучше удовлетворить потребности покупателя в определенной категории товаров.

Амурская область является одним из немногих регионов, где количество торговых площадей на одного жителя значительно превышает установленный норматив и данный показатель неуклонно растет. Это может объясняться тем, что особенностью развития торгового предпринимательства в Амурской области является значительная зависимость от поставок товаров из других регионов, а также от импорта из Китайской Народной Республики, что создает

благоприятные условия для формирования и развития сетевого рынка.

Динамика товарооборота Амурской области представлена на рисунке 2.5.

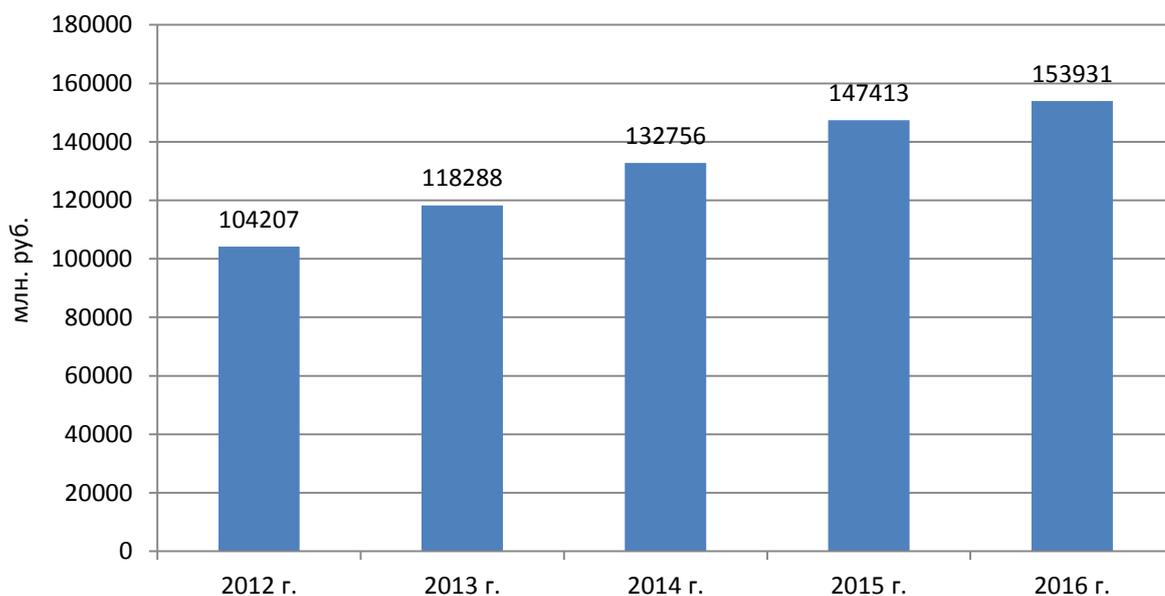


Рисунок 2.5 - Динамика товарооборота Амурской области за 2012– 2016 гг.

Оборот розничной торговли увеличился за пять лет на 47,7 % и составил за 2016 год 153,9 млрд. руб. Современное развитие торговли в Амурской области определяется высоким уровнем конкуренции, активным ростом торговых площадей, формированием крупных торговых сетей. Основную часть оборота розничной торговли Амурской области формируют торгующие организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие деятельность в стационарной торговой сети – 99,4 %.

Согласно данным Администрации города Шимановска, по состоянию на 1 января 2018 года торговое обслуживание населения города Шимановска осуществляется 188 объектами, в том числе 58 продовольственных магазинов.

За 2017 год на территории г. Шимановска открылось два магазина – это специализированный магазин кондитерских изделий «Кондитерские изделия» ИП Зверева Н.А., магазин смешанных товаров «Светофор» ООО «Торгсервис 28». Общая торговая площадь составляет 15464,0 кв.м. За 2017 год произошло увеличение торговых площадей на 1537,3 кв. м. в сравнении с 2016 годом.

Обеспеченность торговыми площадями на тысячу жителей составила 830,1 кв.м., при нормативе 324 кв.м., что более чем в 2,6 раза превышает норматив.

Положение внешнего окружения ИП Пацюк В.В. определим с помощью PEST-анализа, результаты которого представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - PEST-анализ ИП Пацюк В.В.

Политико-правовые факторы	P	Экономические факторы	E
Политическая стабильность органов региональной и местной исполнительной власти		Влияние экономического кризиса (снижение уровня потребления населения)	
Государственное регулирование конкуренции в отрасли (влияние антимонопольных органов)		Повышение уровня инфляции	
		Развитие розничной сети	
Повышенное внимание со стороны налоговых органов		Повышение отпускных цен поставщиков	
		Появление новых конкурентов	
Социально-культурные факторы	S	Технологические факторы	T
Снижение прироста населения		Внедрение новых стандартов розничной торговли	
Изменение структуры доходов населения		Применение программного обеспечения планирования логистики	
Снижение социальной мобильности населения		Развитие новых энергосберегающих технологий	
Повышение уровня социальной напряженности		Появление новых товаров	

Очевидно, что не все перечисленные в таблице 2.15 факторы внешней среды оказывают равное влияние на деятельность магазина «Гермес». Для выявления наиболее значимых из них произведем экспертную оценку и присвоим каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния на бизнес. Таким образом, можно будет получить комплексную оценку влияния факторов внешней среды на деятельность магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. Экспертами анализа факторов внешней среды являлись директор магазина, главный бухгалтер и начальник отдела продаж. Результаты PEST-анализа факторов внешней среды магазина «Гермес» представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Результаты PEST-анализа факторов внешней среды магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка				Взвешенная оценка
		директор	главный бухгалтер	начальник отдела продаж	средняя	

Возможности						
Политическая стабильность	0,05	4	3	4	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	3	1	2	2	0,20
Применение энергосберегающих технологий	0,20	5	4	5	5	1,00
Внедрение нового программного обеспечения	0,15	1	1	1	1	0,15
Угрозы						
Усиление государственного регулирования	0,05	4	3	5	4	0,20
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	5	4	4	4	0,40
Повышение отпускных цен производителей, цен на энергоносители	0,15	2	2	2	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,20	1	2	2	2	0,20
Суммарная оценка	1,0	-	-	-	-	3,05

Из таблицы 2.16 видно, что суммарная оценка составляет 3,05 единиц, это означает, что реакция компании на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Оценку уровня конкуренции на розничном рынке г. Шимановска произведем с помощью разработанной М. Портером модели пяти движущих сил конкуренции на рынке. В соответствии с данной моделью возможность магазина «Гермес» реализовать свое конкурентное преимущество на розничном рынке зависит от следующих пяти факторов:

- 1) внутриотраслевой конкуренции;
- 2) давления со стороны потенциальных конкурентов;
- 3) давления со стороны продуктов-заменителей;
- 4) давления со стороны поставщиков;
- 5) давления со стороны покупателей.

Оценку степени проявления вышеназванных факторов дадим, используя данные проведенного экспертного опроса. В качестве экспертов были привлечены специалист Федеральной антимонопольной службы по Амурской области, специалист отдела муниципального заказа и розничного рынка администрации

г. Шимановска, менеджеры розничных магазинов г. Шимановска. Сбор информации в ходе экспертного опроса осуществлялся при помощи анкетирования. Форма анкеты представлена в Приложении Б. В ходе данного анализа для каждой из конкурентных сил был определен набор факторов, которые оказывают влияние на проявление конкурентной силы на рынке.

Каждый из рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции оценивался экспертами по трехбалльной шкале:

- 1 балл – отсутствие проявления фактора;
- 2 балла – слабое проявление фактора;
- 3 балла – значительное проявление фактора.

На основании результатов опроса был рассчитан средневзвешенный балл оценок привлеченных к анализу экспертов.

Рассматриваемые факторы оказывают различное влияние на проявление конкурентной силы. Для учета их относительной значимости экспертами оценивался также вес (коэффициент важности) каждого фактора. Вес фактора для каждой из конкурентных сил оценивался в процентах (суммарный вес = 100 % = 1). Результаты экспертного опроса оценки факторов конкуренции экспертами представлены в Приложении В.

На основании обработки данных, полученных в ходе экспертных опросов, был рассчитан средневзвешенный балл для каждой из пяти сил конкуренции, что представлено в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Анализ интенсивности конкуренции на розничном рынке г. Шимановска по методу М. Портера

Силы конкуренции	Средневзвешенный балл оценок фактора
Внутриотраслевая конкуренция	2,14
Влияние со стороны потенциальных конкурентов	2,46
Влияние продуктов-заменителей	1,96
Влияние покупателей	2,72
Влияние поставщиков	2,65

Из таблицы 2.17 видно, что на данный момент на рынке организованной розничной торговли г. Шимановска уровень силы потенциальных конкурентов,

покупателей и поставщиков можно определить как высокий. При этом уровень влияния продуктов-заменителей и внутриотраслевой конкуренции близок к умеренному.

На основе проведенного анализа внешней среды можно сформировать список возможностей для магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В.:

- 1) расширение ассортимента;
- 2) установление оптимального уровня цен;
- 3) увеличение рынка сбыта;
- 4) повышение уровня обслуживания;
- 5) внедрение системы скидок.

На основе проведенного анализа внешней среды сформируем список угроз:

- 1) усиление конкуренции на рынке;
- 2) появление новых конкурентов;
- 3) сбои в поставках товаров;
- 4) повышение закупочных цен;
- 5) снижение спроса на товары.

Для оценки возможностей магазина «Гермес» применим метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Матрица «вероятность-влияние» для позиционирования возможностей внешней среды

Вероятность	Влияние		
	сильное	умеренное	слабое
Высокая	Расширение ассортимента. Расширение рынка сбыта	Повышение уровня обслуживания	-
Средняя	Оптимальный уровень цен	Внедрение системы скидок	-
Низкая	-	-	-

Соотнесем угрозы компании по степени влияния и вероятности наступления. Построим матрицу угроз в таблице 2.19.

Таблица 2.19 - Матрица «вероятность-влияние» для позиционирования угроз внешней среды

Вероятность	Влияние		
	разрушение	тяжелое	«легкий ушиб»
Высокая	Усиление конкуренции на рынке. Появление новых конкурентов	Повышение закупочных цен	-
Средняя	Сбои в поставках товаров	Снижение спроса на товары	-
Низкая	-	-	-

Для получения более полного представления полученные данные отобразим в порядке убывания их степени воздействия на предприятие в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Внешние возможности и угрозы магазина «Гермес»

Возможности	Угрозы
Расширение рынка сбыта	Усиление конкуренции на рынке
Расширение ассортимента	Возможность появления новых конкурентов
Оптимальный уровень цен	Повышение закупочных цен
Повышение уровня обслуживания	Сбои в поставках товаров
Внедрение системы скидок	Снижение спроса на товары

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды в таблице 2.21 проведем SWOT-анализ магазина «Гермес».

Таблица 2.21 - SWOT-анализ магазина «Гермес»

Сильные стороны	Возможности
1) широкий ассортимент; 2) форма обслуживания покупателей; 3) высокий контроль качества; 4) месторасположение; 5) отсутствие очередей	1) расширение рынка сбыта; 2) расширение ассортимента; 3) оптимальный уровень цен; 4) повышение уровня обслуживания; 5) внедрение системы скидок
Слабые стороны	Угрозы
1) средний уровень цен; 2) отсутствие системы скидок; 3) неудобное расположение товара; 4) отсутствие рекламы; 5) высокая текучесть кадров	1) усиление конкуренции на рынке; 2) возможность появления новых конкурентов; 3) повышение закупочных цен; 4) сбои в поставках товаров; 5) снижение спроса на товары

Таким образом, главные угрозы для магазина «Гермес» - усиление конкуренции на рынке и возможность появления новых конкурентов. Основная

возможность – расширение рынка сбыта. Основные сильные стороны – широкий ассортимент товаров и форма обслуживания покупателей. Основные слабые стороны – средний уровень цен и отсутствие системы скидок.

Рассмотрев возможности магазина «Гермес», слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, определим стратегию ИП Пацюк В.В. Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Матрица SWOT-анализа

«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
1) благодаря хорошей сбытовой сети можно увеличить количество торговых точек; 2) благодаря внедрению собственного производства хлебобулочной продукции можно расширить ассортимент; 3) высокий контроль качества способствует правильному расширению ассортимента	1) благодаря широкому ассортименту можно подстроиться под любые изменения вкусов покупателей; 2) форма и сервис обслуживания покупателей помогут выделить магазин от конкурентов; 3) высокий контроль качества продукции поможет избавиться от потери репутации магазина
«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»
1) из-за среднего уровня цен могут произойти проблемы с расширением ассортимента; 2) отсутствие системы скидок может отрицательно повлиять на расширение рынка сбыта ухудшение качества обслуживания из-за недостаточной мотивации персонала и высокой текучести кадров.	1) появление новых конкурентов может плохо сказаться на работе магазина из-за среднего уровня цен; 2) отсутствие рекламы может вызвать снижение спроса на товары; 3) потеря репутации из-за отсутствия системы скидок

Благодаря проведенному SWOT - анализу магазина «Гермес» выявлены основные слабые стороны компании. Во-первых, это средний уровень цен и отсутствие системы скидок, во-вторых, отсутствие рекламы и высокая текучесть кадров. Сильными сторонами компании являются широкий ассортимент и форма обслуживания покупателей. Учитывая сильные стороны, можно предотвратить многие угрозы и воплотить в реальность большинство возможностей. Благодаря хорошей рекламе, необходимо делать магазин более известным. В дальнейшем проведение мониторинга позволит расширять ассортимент, учитывая предпочтения покупателей.

#### 2.4 Оценка конкурентоспособности магазина «Гермес»

Основными конкурентами магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. являются

продовольственные магазины города Шимановска: «Парус», «Троя», «Светофор». Оценку конкурентоспособности магазина «Гермес» проведем по трем разным методикам:

- 1) методом рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятий;
- 2) по методике Н.Н. Павловой, основанной на маркетинговом подходе оценки конкурентоспособности;
- 3) по методике, основанной на определении конкурентной позиции (построение карты конкуренции по методике И.В. Головиной).

Оценку конкурентоспособности предприятий методом рейтинговой оценки проводили руководители самих компаний-конкурентов. Им было предложено оценить тот или иной фактор по пятибалльной шкале. Самая высокая оценка соответствует пяти баллам, самая низкая оценка – одному баллу. Соответственно: 5 – показатель удовлетворяет всем потребностям потребителей; 4 – имеются какие-то недостатки; 3 – имеются много недостатков; 2 – качества показателя практически отсутствуют; 1 – показатель не удовлетворяет потребителя по всем параметрам. Для определения конкурентоспособности все основные параметры сведены в таблицу 2.23.

Приложение 2.23 - Оценка конкурентоспособности магазина «Гермес»

Наименование показателя	Коэффициент весомости ( $\alpha$ )	Магазин «Гермес»		Магазин «Троя»		Магазин «Светофор»		Магазин «Парус»	
		$\beta$	$\alpha*\beta$	$\beta$	$\alpha*\beta$	$\beta$	$\alpha*\beta$	$\beta$	$\alpha*\beta$
Месторасположение	0,076	4	0,30	5	0,38	4	0,30	3	0,23
Время работы	0,086	4	0,34	4	0,34	4	0,34	3	0,26
Наличие парковки у магазина	0,067	4	0,27	3	0,20	4	0,27	4	0,27
Интерьер магазина, торговое оборудование	0,057	4	0,23	5	0,29	5	0,29	4	0,23
Форма обслуживания	0,048	5	0,24	4	0,19	5	0,24	4	0,19
Ассортимент	0,124	3	0,37	4	0,50	4	0,50	3	0,37
Частота пополнения ассортимента	0,038	4	0,15	3	0,11	4	0,15	3	0,11
Удобство расположения товара	0,029	4	0,12	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Качество сервиса	0,105	4	0,42	5	0,53	3	0,32	3	0,32
Уровень квалификации	0,095	4	0,38	4	0,38	3	0,29	3	0,29

персонала									
Атмосфера магазина	0,019	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Уровень цен	0,133	3	0,40	2	0,26	5	0,66	2	0,26
Система скидок	0,114	2	0,23	1	0,11	3	0,34	1	0,11
Наличие дисконтной системы	0,010	1	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01
Итоговый балл	1,000	-	3,53	-	3,47	-	3,90	-	2,81

Общая интегральная оценка конкурентоспособности показывает, что магазин «Гермес» вполне конкурентоспособен. Показатель конкурентоспособности исследуемой компании выше, чем у магазинов «Троя» и «Парус», но меньше, чем у супермаркета «Светофор».

Интерпретацию полученных данных отразим в многоугольнике конкурентоспособности, в котором графически представлено расхождение позиции магазина «Гермес» по отношению к его основным конкурентам. Чтобы построить многоугольник выберем семь основных факторов конкурентоспособности:

- 1) уровень цен;
- 2) ассортимент;
- 3) система скидок;
- 4) качество сервиса;
- 5) уровень квалификации персонала;
- 6) время работы;
- 7) месторасположение.

По семи основным показателям построим многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 2.6.

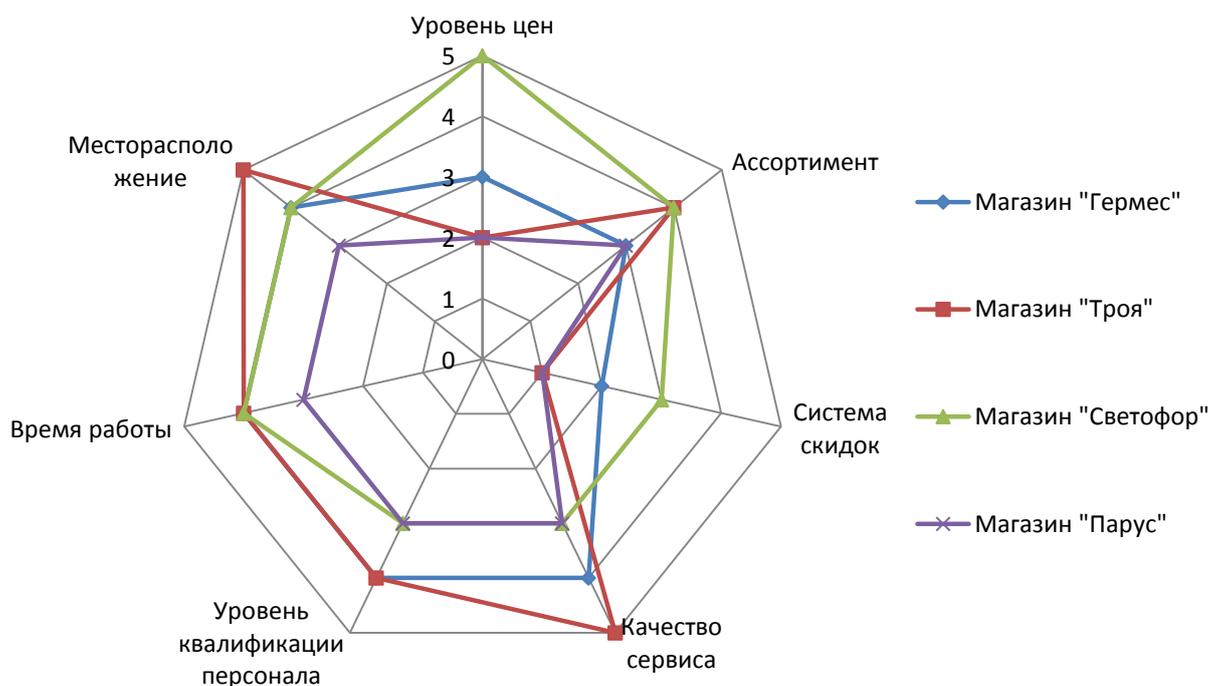


Рисунок 2.6 – Многоугольник конкурентоспособности предприятий

На многоугольнике конкурентоспособности видно, что по семи основным показателям, среди четырех фирм главным конкурентом магазина «Гермес» является магазин «Светофор». По рисунку 2.6 видно, что предприятие нуждается в проведении мероприятий по расширению ассортимента и стимулированию сбыта для повышения его имиджа и выведения на новый уровень конкурентоспособности.

Дадим оценку конкурентоспособности магазина «Гермес», используя методику Н.Н. Павловой, основанную на маркетинговом подходе. Для этого был проведен анкетный опрос покупателей на выходе из магазина, форма анкеты представлена в Приложении Г.

В результате было роздано 100 анкет, из них заполнено 78 анкет. После обработки анкет было выбрано пять наиболее важных критериев важных для покупателей: ассортимент, уровень цен, уровень обслуживания, квалификация персонала и длина очередей. Результаты обработки анкет представлены в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Результаты обработки анкет покупателей магазина «Гермес»

Критерий	Важность критерия для покупателя	Оценка степени удовлетворенности по пятибалльной шкале
Ассортимент	234	4,3
Уровень цен	232	2,4
Уровень обслуживания	230	4,0
Квалификация персонала	201	3,2
Длина очередей	145	4,1
Общее число розданных анкет	100	
Общее число заполненных анкет	78	

Самым главным критерием для покупателей магазина «Гермес» является ассортимент товаров, вторым по важности – уровень цен, третьим – уровень обслуживания покупателей. Также важна для покупателей квалификация обслуживаемого персонала и длина очередей.

Из таблицы 2.24 видно, что покупатели удовлетворены ассортиментом магазина «Гермес», уровнем обслуживания и отсутствием очередей. Особое внимание руководству магазина необходимо обратить на сложившийся уровень цен, который не устраивает покупателей.

Аналогичные опросы покупателей были проведены по магазинам-конкурентам магазина «Гермес». Результаты анкетного опроса покупателей магазина «Троя» представлены в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Результаты обработки анкет покупателей магазина «Троя»

Критерий	Важность критерия для покупателя	Оценка степени удовлетворенности по пятибалльной шкале
Ассортимент	189	3,9
Уровень цен	185	1,7
Уровень обслуживания	172	2,4
Квалификация персонала	164	2,9
Длина очередей	153	3,8
Общее число розданных анкет	100	
Общее число заполненных анкет	67	

Покупатели магазина «Троя» в большей степени удовлетворены ассортиментом товаров и отсутствием очередей. В большей степени покупателей не устраивает уровень цен на товары.

Результаты анкетного опроса покупателей магазина «Светофор» пред-

ставлены в таблице 2.26.

Таблица 2.26 – Результаты обработки анкет покупателей магазина «Светофор»

Критерий	Важность критерия для покупателя	Оценка степени удовлетворенности по пятибалльной шкале
Ассортимент	239	4,7
Уровень цен	238	2,8
Уровень обслуживания	222	4,1
Квалификация персонала	204	3,0
Длина очередей	191	3,9
Общее число розданных анкет	100	
Общее число заполненных анкет	80	

Покупатели магазина «Светофор» удовлетворены ассортиментом товаров и отсутствием очередей. При этом оценка показателя «уровень цен» выше, чем у магазинов «Гермес» и «Троя», однако имеет низкое значение.

Результаты анкетного опроса покупателей магазина «Парус» представлены в таблице 2.27.

Таблица 2.27 – Результаты обработки анкет покупателей магазина «Парус»

Критерий	Важность критерия для покупателя	Оценка степени удовлетворенности по пятибалльной шкале
Ассортимент	213	3,1
Уровень цен	212	2,2
Уровень обслуживания	202	2,6
Квалификация персонала	175	1,9
Длина очередей	163	4,0
Общее число розданных анкет	100	
Общее число заполненных анкет	71	

Покупатели магазина «Парус» в большей степени удовлетворены отсутствием очередей. Однако покупателей не устраивает ассортимент товаров, уровень цен и персонал магазина. Результаты анкетного опроса по всем магазинам сведены в общую таблицу 2.28.

Таблица 2.28 – Оценка конкурентоспособности магазинов в зависимости от предпочтений покупателей

Критерий	Коэффициент весомости	Оценка степени удовлетворенности покупателей по пятибалльной шкале			
		магазин «Гермес»	магазин «Троя»	магазин «Светофор»	магазин «Парус»

Ассортимент	0,243	4,3	3,9	4,7	3,1
Уровень цен	0,237	2,4	1,7	2,8	2,2
Уровень обслуживания	0,198	4,0	2,4	4,1	2,6
Квалификация персонала	0,171	3,2	2,9	3,0	1,9
Длина очередей	0,151	4,1	3,8	3,9	4,0
Средняя оценка	1,000	3,6	2,9	3,7	2,8
Место в конкурентоспособности	-	II	III	I	IV

Из таблицы 2.28 видно, что показатель конкурентоспособности магазина «Светофор» в зависимости от предпочтений покупателей выше, чем у остальных торговых предприятий – средний балл составил 3,7 единицы. Магазин «Гермес» занимает второе место со средним баллом 3,6. На последнем месте по уровню конкурентоспособности в зависимости от предпочтений покупателей находится магазин «Парус» (2,8 баллов). Следовательно, показатель конкурентоспособности исследуемого компании выше, чем у магазинов «Троя» и «Парус», но меньше, чем у супермаркета «Светофор».

Результаты анализа показывают, что больше всего покупатель удовлетворен отсутствием очередей – наибольшее значение из всех магазинов приходится на магазин «Гермес» (4,1 балла). В достаточной степени покупатель удовлетворен ассортиментом товаров – наивысший балл получен в магазине «Светофор» (4,7 баллов). На грани удовлетворения находятся критерии «Квалификация персонала» (наибольший балл получен в магазине «Гермес» - 3,2 балла) и «Уровень обслуживания» (наибольший балл получен в магазине «Светофор» - 3,1 балла).

Покупатели не удовлетворены самым важным для них критерием «Уровень цен» - наименьший балл получен в магазине «Троя» (1,7 баллов).

Следовательно, для повышения конкурентоспособности магазина «Гермес» в первую очередь необходимо существенно изменить уровень цен и уровень обслуживания покупателей. Также особое внимание следует уделить квалификации торгового персонала. Данные критерии важны для покупателей.

Дадим оценку конкурентоспособности магазина «Гермес» на основе методики И.В. Головина, которая основана на анализе причин и следствий

конкурентной позиции компании. Причиной определенного уровня конкурентоспособности является ресурсный потенциал компании и действия его руководства, направленные на извлечение выгод из его использования (стратегические факторы успеха), а следствием — оценка компании его потенциальными клиентами (соответствие требованиям внешней среды).

Экспертами при оценке конкурентоспособности являлись менеджеры магазинов-конкурентов г. Шимановска.

Ключевыми факторами успеха для розничных предприятий торговли являются месторасположение магазина, репутация (имидж), ассортимент товаров, уровень цен, квалификация персонала. Поскольку не все выявленные факторы в равной степени оказывают влияние на результат, для каждого из них определим его «вес». Для этого попарно сравним все факторы с указанием предпочтительного варианта в каждой паре. Ответы занесем в оценочную таблицу 2.29 в следующем виде:

«1» - влияние оцениваемого фактора меньше;

«2» - оба фактора равнозначны;

«3» - влияние оцениваемого фактора больше.

Таблица 2.29 – Оценочная таблица для определения весовых коэффициентов

Фактор		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	$\Sigma$	Коэффициент весомости ( $\alpha_i$ )
Месторасположение	Y1	2	3	3	3	3	14	0,250
Репутация (имидж)	Y2	2	2	1	2	1	8	0,143
Ассортимент	Y3	3	3	2	2	3	13	0,232
Уровень цен	Y4	2	3	3	2	2	12	0,214
Квалификация персонала	Y5	2	2	1	2	2	9	0,161
Итого	-	-	-	-	-	-	56	1,000

На следующем этапе экспертами попарно сравнивались магазины-конкуренты по каждому из параметров, для этого были составлены оценочные таблицы, представленные в Приложении Г.

Результаты расчета уровня стратегических факторов успеха каждого магазина-конкурента представлены в сводной таблице 2.30.

Таблица 2.30 – Сводная таблица расчета уровней стратегических факторов успеха магазинов-конкурентов

Конкуренты	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	$\sum \alpha_i * P_i$	Место
Гермес	0,0606	0,0303	0,0599	0,0484	0,0433	0,2425	3
Троя	0,0833	0,0433	0,0599	0,0346	0,0433	0,2644	2
Светофор	0,0682	0,0433	0,0674	0,0691	0,0433	0,2913	1
Парус	0,0379	0,0260	0,0449	0,0622	0,0309	0,2019	4
Итого	-	-	-	-	-	1,0000	

Из таблицы 2.30 видно, что магазин «Светофор» имеет наибольшее количество предпосылок для занятия лидирующей позиции на рынке г. Шимановска. На втором месте находится магазин «Троя» и лишь на третьей позиции – магазин «Гермес».

Далее было проведено ранжирование конкурирующих магазинов по уровню потребительских предпочтений, для чего было проведено маркетинговое исследование. Для составления рейтинга потребительских предпочтений были использованы следующие оценки:

- 1) известность;
- 2) ассортимент;
- 3) качество товаров;
- 4) оформление торгового зала;
- 5) удобство совершения покупки;
- 6) наличие парковки;
- 7) режим работы;
- 8) качество обслуживания;
- 9) скорость обслуживания;
- 10) уровень цен.

В таблице 2.31 определены весовые коэффициенты для факторов, оказывающих влияние на выбор потребителя.

Таблица 2.31 - Весовые коэффициенты для факторов, оказывающих влияние на выбор потребителя

Фактор		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	$\sum$	Вес
--------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------	-----

													( $\alpha_i$ )
Известность	Y1	2	2	3	1	2	1	2	2	1	3	19	0,081
Ассортимент	Y2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	0,123
Качество товаров	Y3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	27	0,114
Оформление торгового зала	Y4	1	3	1	2	3	2	2	3	2	3	22	0,093
Удобство совершения покупки	Y5	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	22	0,093
Наличие парковки	Y6	1	3	1	2	3	2	2	2	2	3	21	0,089
Режим работы	Y7	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	22	0,093
Качество обслуживания	Y8	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	24	0,102
Скорость обслуживания	Y9	1	3	1	2	2	2	2	3	2	2	20	0,085
Уровень цен	Y10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,127
Итого	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	236	1,000

Из таблицы 2.31 видно, что самым весовым фактором для потребителей является уровень цен, далее идет ассортимент товаров, качество и товаров и качество обслуживания.

На следующем этапе был произведен опрос покупателей магазинов-конкурентов с целью изучения их мнений о реализации факторов конкурентоспособности в исследуемых магазинах. Уровень потребительских оценок с учетом весовых коэффициентов представлен в таблице 2.32.

Таблица 2.32 – Интегральные оценки привлекательности для потребителей каждого из конкурентов

Факторы	Вес ( $\alpha_i$ )	Магазины-конкуренты							
		Гермес		Троя		Светофор		Парус	
		$d_i$	$\alpha_i * d_i$	$d_i$	$\alpha_i * d_i$	$d_i$	$\alpha_i * d_i$	$d_i$	$\alpha_i * d_i$
Известность	0,081	30	0,024	20	0,016	30	0,024	20	0,016
Ассортимент	0,123	28	0,034	20	0,025	37	0,046	15	0,018
Качество товаров	0,114	30	0,034	23	0,026	27	0,031	20	0,023
Оформление торгового зала	0,093	36	0,033	12	0,011	38	0,035	14	0,013
Удобство совершения покупки	0,093	12	0,011	10	0,009	48	0,045	30	0,028
Наличие парковки	0,089	35	0,031	15	0,013	26	0,023	24	0,021
Режим работы	0,093	30	0,028	25	0,023	25	0,023	20	0,019
Качество обслуживания	0,102	28	0,029	22	0,022	25	0,026	25	0,026
Скорость обслуживания	0,085	20	0,017	20	0,017	30	0,026	30	0,026
Уровень цен	0,127	30	0,038	15	0,019	35	0,044	20	0,025
Сумма	1,000		0,280		0,183		0,322		0,215
Место	-	-	2	-	4	-	1	-	3

Из таблицы 2.32 видно, что по уровню потребительских оценок первое место занимает магазин «Светофор», на втором месте – магазин «Гермес», на

третьем месте – магазин «Парус». Замыкает четверку конкурентов - магазин «Троя».

На основе полученных данным построим сводную таблицу 2.33 конкурентоспособности магазинов г. Шимановска.

Таблица 2.33 – Сводная таблица конкурентоспособности магазинов

Конкуренты	Уровень СФУ, %	Уровень потребительских оценок, %	Конкурентоспособность, %	Место
Магазин «Гермес»	24,3	28,0	7,23	2
Магазин «Троя»	26,4	18,3	6,69	3
Магазин «Светофор»	29,1	32,2	7,83	1
Магазин «Парус»	20,2	21,5	6,46	4

Определим уровень конкурентоспособности для каждого компании:

$$КС_1 = \sqrt{24,3 + 28,0} = 7,23.$$

$$КС_2 = \sqrt{26,4 + 18,3} = 6,69.$$

$$КС_3 = \sqrt{29,1 + 32,2} = 7,83.$$

$$КС_4 = \sqrt{20,2 + 21,5} = 6,46.$$

Из таблицы 2.33 видно, что на первом месте по уровню конкурентоспособности находится магазин «Светофор», на втором месте - магазин «Гермес». На последнем месте находится магазин «Парус».

На основании полученных данных построим карту конкуренции, которая позволит верно определить соотношение сил на рынке и выявить маркетинговые задачи по позиционированию фирмы в конкретной ячейке матрицы, установлению текущих и перспективных конкурентов, наметить рекомендации по выбору стратегии конкуренции.

Конкурентная карта рынка продовольственных магазинов г. Шимановска представлена на рисунке 2.7.

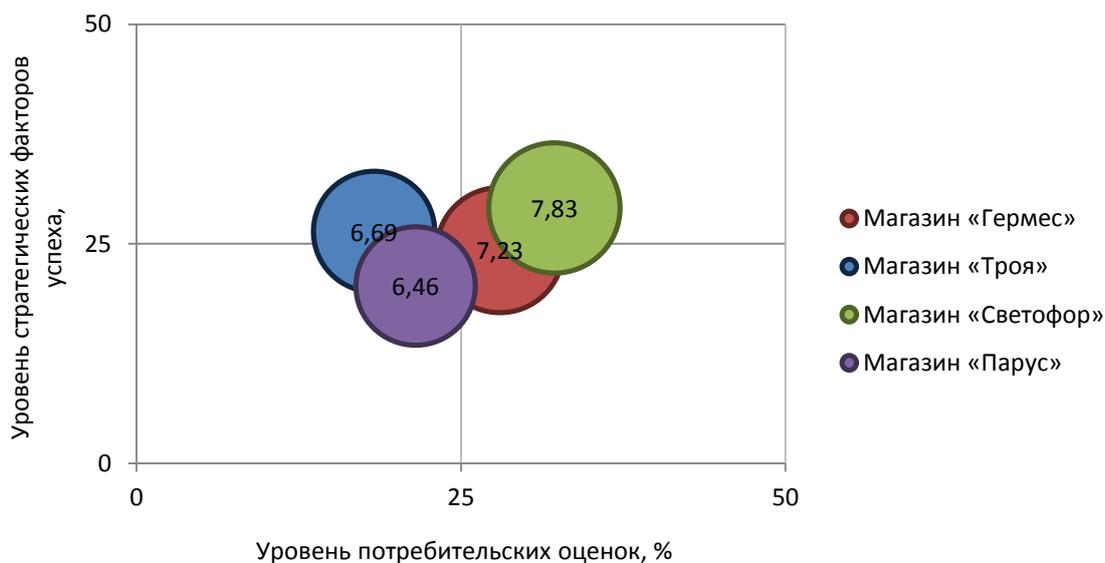


Рисунок 2.7 – Конкурентная карта рынка г. Шимановск

Из рисунка 2.7 видно, что магазин «Светофор», находящийся в области «Олимп» обладает наибольшей рыночной привлекательностью в отрасли. Магазин «Гермес» вытесняется магазином «Светофор» из области «Олимп» в область «Блеф». Это можно объяснить тем, что с течением времени стратегические факторы успеха изменяются. Для удержания своих конкурентных позиций ИП Пацюк В.В. необходимо постоянно отслеживать данные изменения и принимать соответствующие меры, иначе предприятие может утратить собственные конкурентные позиции.

Проведенные исследования показали, что достаточную оценку конкурентоспособности дает методика И.В. Головина, которая основана на анализе причин и следствий конкурентной позиции компании.

Проанализировав состояние конкурентоспособности магазина «Гермес» можно сделать вывод, что предприятие вполне конкурентоспособно. Основными преимуществами магазина являются широкий ассортимент товаров и форма обслуживания покупателей. Основные недостатки – средний уровень цен и отсутствие системы скидок. Имея хорошую платежеспособность и определенную прибыль, которая с каждым годом увеличивается, целесообразно для компании расти и развиваться, улучшая и пополняя представленный ассортимент.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАГАЗИНА «ГЕРМЕС» ИП ПАЦЮК В.В.

#### 3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности магазина «Гермес»

В современных рыночных условиях особое значение имеет повышение конкурентоспособности компании. В розничной торговле потребительскими товарами за последние годы значительно усилилась конкуренция. Данная тенденция вызвана как внутренними факторами развития торговли, так и активным проникновением на российский рынок зарубежных компаний.

По результатам исследований во второй главе можно выделить основные мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В., которые представлены на рисунке 3.1.

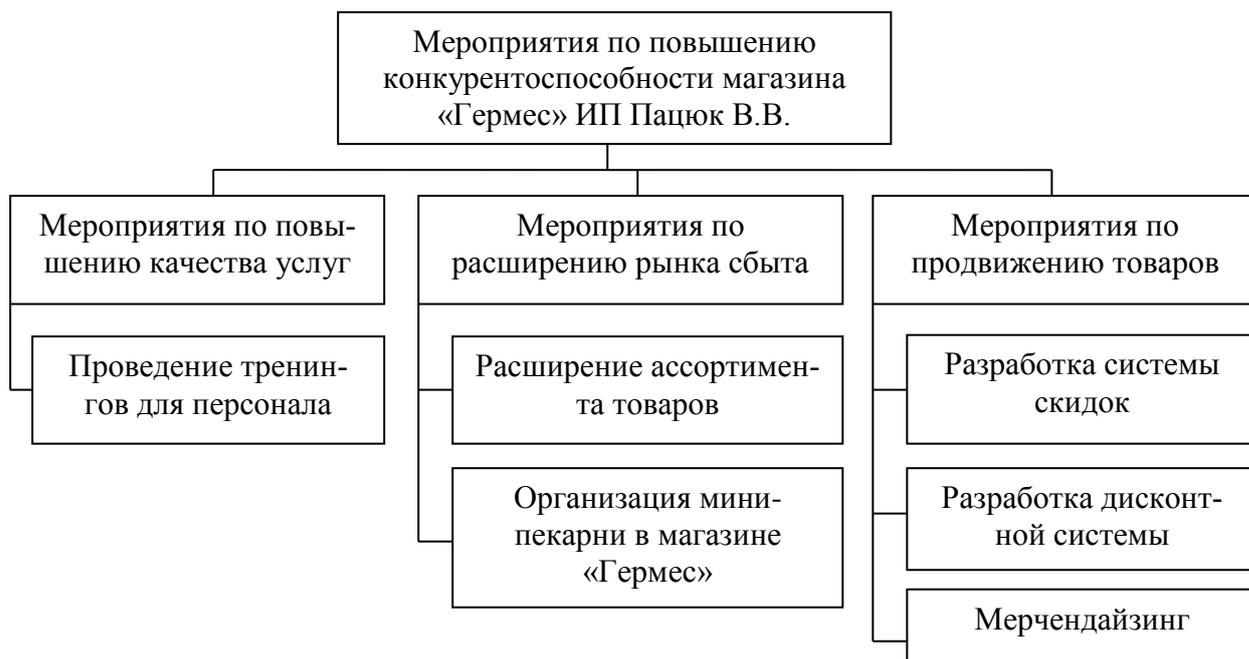


Рисунок 3.1 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности магазина «Гермес»

Для повышения качества торговых услуг предлагаем проведение тренинга для персонала магазина, программа которого представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Программа тренинга для персонала магазина «Гермес»

Темы программы	Срок исполнения	Длительность изучения, час.
1 Каковы основные качества успешного продавца?	06.08.2018	2,0
2 Как вступать в контакт с покупателем:	06.08.2018	3,0
2.1 На что обращает внимание покупатель в первую минуту пребывания в магазине?	06.08.2018	1,0
2.2 Какие фразы продавцов отрицательно влияют на покупателей. Какие речевые фразы желательно использовать	06.08.2018	1,0
2.3 Что делать в первые минуты общения с покупателями?	06.08.2018	1,0
3 Выявление потребности. Как получить от покупателя необходимую для продажи информацию?	07.08.2018	4,0
3.1 О чем думает покупатель в магазине?	07.08.2018	1,0
3.2 Скрытые потребности покупателя и как о них узнать?	07.08.2018	1,0
3.3 Техника активного слушания	07.08.2018	1,0
3.4 Типы покупателей и особенности работы с ними	07.08.2018	1,0
4 Презентация товара	08.08.2018	1,5
4.1 Презентация товара на основе «характеристик-преимуществ-выгод» для покупателя	08.08.2018	0,5
4.2 Методы вовлечения покупателя в разговор, техники подталкивания к покупке	08.08.2018	1,0
5 Работа с возражениями	08.08.2018	1,0
5.1 Как отличить истинные возражения отложных	08.08.2018	0,5
5.2 Цена и ценность товара	08.08.2018	0,5
6 Завершение продажи	09.08.2018	2,5
7 Финальная ролевая игра	09.08.2018	2,5
7.1 Отработка участниками тренинга всех элементов технологии. Корректировка и закрепление пройденного материала	09.08.2018	2,5
8 Обратная связь каждому участнику	10.08.2018	1,0
Итого	-	16,5

Для проведения тренинга предлагаем заключить договор с центром коучинга и тренинга ООО «Результат» (г. Благовещенск, ул. Ленина, 115). Смета затрат на обучение представлена в Приложении Е, согласно которой стоимость обучения персонала составит 27,2 тыс. руб.

Мероприятия по расширению рынка сбыта включают в себя расширение ассортимента товаров и внедрение нового вида деятельности.

Ассортимент магазина «Гермес» нуждается в расширении, так как покупатель не всегда может приобрести необходимый товар, что вынуждает его идти в магазин конкурентов.

В целях привлечения новых категорий покупателей в магазин «Гермес» предлагаем ИП Пацюк В.В. расширить ассортимент товаров за счет диабетических продуктов.

На сегодняшний день количество покупателей, которые уделяют пристально внимание своему здоровью растет. При этом не стоит забывать, что из года в год увеличивается распространенность такой болезни, как сахарный диабет. Всемирная организация здравоохранения предсказывает увеличение числа больных с диагнозом сахарный диабет в мире на 122 % в течение ближайших 20 лет (со 135 до 300 миллионов). Это связано с прогрессирующим старением, ожирением и гиподинамией населения. В последние годы отмечается значительное «омоложение» сахарного диабета и распространение заболевания среди детей.

Следовательно, присутствие диабетической продукции в ассортименте магазина «Гермес»:

- 1) повысит социальную значимость магазина;
- 2) повысит имидж компании, так как магазин будет идти в ногу со временем и отвечать тенденциям потребительских предпочтений, связанных со здоровым питанием;
- 3) послужит дополнительным инструментом привлечения покупателей.

Продукты диабетической группы выделяются среди прочих следующими свойствами:

- не вызывают существенного повышения уровня сахара в крови;
- не наносят вред организму;
- не влияют на увеличение веса;
- способствуют сохранению хорошего самочувствия.

Вместе с тем к ним предъявляют ряд определенных требований:

- низкое содержание жиров и углеводов;
- высокое содержание клетчатки, витаминов и минералов;
- отсутствие сахара в составе.

Диабетические продукты имеют все шансы существовать сделаны с внед-

рением сахарозаменителей: сорбита; ксилита; сахарина; цикломата; изомальта; мальтита; лактита; стевиозида и т.д. Продукция никак не просит особых критерий сохранения, сроки ее сохранения - в среднем от 6 месяцев по года. Чтоб хорошо увеличить комплект торгового центра из-за счет товаров здорового кормления, бизнесмену надлежит найти пробный период для новоиспеченного набора. В предоставленном случае деятель сформировывает для торгового центра предписание, основанное на отлично продаваемых позициях. Торговый центр «Гермес» в движение 6 месяцев опробывает порекомендованный изготовителем комплект. Сообразно итогам продаж воспринимается заключение о предстоящей работе с осматриваемыми позициями.

Рекомендуем к продаже наиболее популярные диабетические товары:

- 1) овсяное печенье на фруктозе и сорбите;
- 2) чайное печенье на фруктозе и сорбите. В состав печенья входят натуральные ингредиенты: семена кунжута, льна и подсолнечника. Покупатели ценят его за полезные свойства и хорошие вкусовые качества;
- 3) сливочно-шоколадное печенье на фруктозе;
- 4) печенье «Фитнес» со злаками и низким содержанием жиров, разработанное и приготовленное специально для людей, активно занимающихся спортом;
- 5) джемы;
- 6) мармеладная группа. Мармеладный десерт на фруктозе. В качестве загустителя используется каррагенан - природный полисахарид, добываемый из морских багряных водорослей, а сахар в этом продукте заменяет фруктоза;
- 7) сиропы. Благодаря современным технологиям и рецептурам, продукт сохраняет вкус и аромат фруктов, ягод и все витамины.

Как и любой другой, рынок диабетических товаров сегментирован по ценам. К продуктам массового потребления традиционно относятся классическое печенье, сушки, «овсянка». К премиум-классу - мармеладный десерт, конфеты, торты и т. д. Что касается сезонности спроса, диабетическая продукция входит

в группу кондитерских товаров, популярность которых в летнее время значительно снижается. В конце лета наблюдается рост продаж фруктозы: люди готовятся к зиме (закрывают варенья, компоты). Весной пользуются спросом сиропы и джемы - покупатели берут их, чтобы восполнить нехватку витаминов в организме.

Отдел диабетических продуктов принято размещать рядом с кондитерским и хлебным отделами, где наряду с продуктами массового потребления покупателя может заинтересовать и здоровая еда.

Для разработки эффективной маркетинговой стратегии проведем исследование отношений потребителей к продуктам здорового питания. Для начала определим целевую аудиторию. В таблице 3.2 представлены основные параметры, по которым описываются потенциальные потребители диабетических продуктов.

Таблица 3.2 – Сегментирование рынка потребителей продуктов здорового питания магазина «Гермес»

Параметры	Потребители
Географические параметры	Проживают в г. Шимановске
Демографические параметры	Наибольшую часть потребителей экологически чистой продукции составляют люди от 40 до 60 лет, молодые семьи, имеющие детей, что связано с их повышенной заботой о здоровье, а также молодежь до 25 лет с ее традиционным стремлением ко всему новому. Женщины и мужчины в равном соотношении являются потребителями здоровой еды.
Параметры социального положения	Основные потребители услуг – люди со средним уровнем доходов
Параметры покупательского поведения	Основная часть потребителей является постоянными клиентами магазина. Доминирующим мотивом покупки для них является полное доверие к качеству продуктов питания

Из таблицы 3.2 видно, что основными потребителями диабетических продуктов являются люди от 40 до 60 лет, молодые семьи, имеющие детей, что связано с повышенной заботой о здоровье, а также молодежь до 25 лет с ее традиционным стремлением ко всему новому.

Верно размещение экологических товаров, функциональное продвижение их в месте реализации позволит данной группе взять в долг твёрдую сделку на

базаре. При данном интерес к себе завлекают покупатели, может быть, с никак не наиболее высочайшим уровнем заработков, однако высочайшим уровнем воспитания и амбиций, создающие в данный момент в РФ обычный класс будущего, никак не верующие в рекламу, рассчитанную наглобальную аудиторию. Наверное требовательные клиенты, с которыми нужно выстраивать прямыеискренние дела. Для их почасте главны нематериальные значения, потому они избирают работу с наиболее высочайшим соц ролью, однако с наименьшим материальным заработком (учителя, докторы и т.д.). Большая часть из их как скороили выращивало пикули и плоды на загородном либо приусадебном участке, владеет точное понятие о качестве таковой продукции и ее значения и с радостью подберет ее на прилавках, этак как она выращена загородными либо деревенскими методами, методами, которые они понимают и к коим верят. У основной массы покупателей данной категории здоровенная, природнаяпища ассоциируется с колхозным базаром 70-80-х годов, с набором фирменных региональных торговых центров потребительской кооперации в городе Москве и остальных больших городках в истоке 90-х годов.

Таким образом, цель расширения ассортимента магазина «Гермес» – увеличение рыночной привлекательности продукта в глазах потребителей, заботящихся о своем здоровье, со средним уровнем дохода.

Новым направлением деятельности ИП Пацюк В.В. предлагаем собственное производство хлебобулочной продукции (открытие мини-пекарни), а также розничная торговля своей продукцией.

Есть несколько причин для принятия решения по организации собственного производства сдобы и хлебобулочных изделий в магазине. Во-первых, увеличение стоимости изделий из муки вместе с увеличением спроса на хлебобулочную продукцию уже сейчас позволяет ИП Пацюк В.В. рассматривать данный проект как проект, приносящий прибыль. Во-вторых, визуализация производства повышает лояльность покупателя к магазину и его продукции, что сказывается на среднем чеке и количестве покупателей.

Организация мини-пекарни в магазине «Гермес» будет обладать суще-

ственными конкурентными преимуществами перед розничными магазинами г. Шимановска за счет снижения транспортных расходов, а также гибких местных производственных отношений. Бизнес-план открытия мини-пекарни в магазине «Гермес» и расчет эффективности данного проекта представлен в следующих пунктах выпускной квалификационной работы.

К мероприятиям по продвижению товаров относятся:

1) предоставление скидок на товары. Скидки могут предоставляться:

- на скоропортящиеся товары;
- на товары, у которых выходит срок годности.

При этом товары с истекающим сроком годности предлагаем располагать в прикассовой зоне, чтобы покупатель мог обратить на них внимание, либо использовать «красные ценники»;

2) использование прямого снижения цены (например, объединение несколько единиц товара в одной упаковке, совмещенная продажа товаров);

3) дегустация товаров;

4) участие покупателей в различных акциях (беспроигрышная лотерея, конкурсы).

Действенным методом обеспечения конкурентоспособности розничного торгового компании в острой конкурентной борьбе за рынки является мерчендайзинг. Внедрение технологий мерчендайзинга выведет розничный торговый бизнес ИП Пацюк В.В. и систему обслуживания покупателей на качественно новый культурный и деловой уровень. Цели мерчендайзинга представлены в Приложении Ж.

Задача мерчендайзинга – это не только увеличение объема продаж и прибыли, но и создание мотива для покупки, удовлетворение потребности в полном объеме и создание условий для взаимовыгодного сотрудничества между покупателями, консультантами торгового зала и товарами.

Существенное сокращение навязчивых раздражителей в торговом зале создаст более комфортные условия для посетителей и настроит их на дружеский лад, поможет формировать репутацию магазина «Гермес» с благосклон-

ным отношением к клиентам и ненавязчивой коммуникационной политикой.

Возможности воздействия на покупателя в зависимости от вида мотивации представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Возможности воздействия на покупателя в зависимости от вида мотивации

Вид мотивации к покупке	Возможности воздействия на покупателя и способы формирования приверженности к продукту (магазину)
Четко запланированная покупка	Наличие информации и консультирование по вопросам использования данного продукта. Представления данных о новых продуктах, выпускаемых под данной маркой, и специальных предложениях, с целью побудить к совершению новых покупок. Размещение отделов и товаров таким образом, чтобы покупатель рассмотрел возможность приобретения и других товаров. Предоставление данных о других товарах, которые возможно использовать вместе с приобретаемыми
Частично запланированная покупка	Обеспечение покупателя максимально полной и достоверной информацией относительно различий в марочных товарах, их свойствах и особенностях применения. Реклама, возможности выкладки и привлечение внимания к конкретным маркам, склоняющие чашу весов в пользу определенной марки. Возможность сравнить привлекательность предложения различных марок путем демонстрационной выкладки «корпоративным блоком» и специальных акций на момент визита в магазин
Незапланированная покупка	Весь спектр возможностей рекламы и эмоционального воздействия. Широта торгового ассортимента магазина

Магазин «Гермес» имеет в своем ассортименте более 5 тыс. наименований товаров, что затрудняет розыск и различение покупателем подходящего ему продукта. Неувязка содержится в том, будто, с одной стороны, в отсутствии такого обилия фирмы тяжело завлекать гостей, а с иной – оно утомляет их и имеет возможность проявить вредоносное психологическое действие, способное начать оборонительные рефлексии и вынудить их оставить пределы торгашеского зала. Вывод имеет возможность существовать только в распорядке размещения данного обилия продуктов в торгашеском зале, в сбалансированной ориентации на гармоническое соотношение с психологическими чертами поведения гостя. При решении данной задачки смысл станет обладать концепция когнитивной очередности, коия подразумевает, будто люди устрем-

ляются выстроить логический комплект убеждений и взаимоотношений. Потому к товарам, инфы и иным раздражителям, нацеленным на гостя с соблюдением принципа познавательной очередности, клиенты наиболее восприимчивы, нежели к тому, будто никак не согласуется с их познавательными ресурсами и познавательной системой, противоречит их убеждениям и взаимоотношениям. Таковой подъезд позволяет правильно применять ограниченные способности интереса клиента и способствует рвению компании вынудить клиента как разрешено подольше пребывать в торгашеском зале, побывать все отделы и свершить как разрешено более покупок.

Атмосфера магазина должна соответствовать его имиджу и общей стратегии, а дизайн способствовать принятию решения о покупке. Прежде всего, следует выделить целевого покупателя и разработать концепцию магазина, удовлетворяющую его потребностям.

Таким образом, внедрение технологий мерчендайзинга выведет розничный торговый бизнес ИП Пацюк В.В. и систему обслуживания покупателей на качественно новый культурный и деловой уровень.

На сегодняшний день конкуренция между компаниями розничной торговли в городе Шимановске Амурской области довольно высока и поэтому, чтобы предприятию занять лидирующие позиции среди конкурентов необходимо искать новые пути развития – внедрять что-то совершенно новое, инновационное, то чего еще нет у конкурентов.

Мероприятия, предложенные в рамках выпускной квалификационной работы, позволят повысить уровень конкурентоспособности, увеличат товарооборот, узнаваемость компании на потребительском рынке г. Шимановска.

### **3.2 Расчет необходимых ресурсов для реализации проекта по открытию мини-пекарни в магазине «Гермес»**

Одно из главных условий успеха в предпринимательской деятельности –

постоянная востребованность реализуемого товара. Именно такими товарами являются хлеб и хлебобулочные изделия. Результаты исследований во второй главе показали, что доля рынка магазина «Гермес» по реализации хлеба и хлебобулочных изделий составляет 37 %, что указывает на востребованность полезной и вкусной выпечки среди населения. Открытие собственной мини-пекарни в магазине «Гермес» позволит получить предпринимателю основное конкурентное преимущество – реализация только свежей выпечки и повысит долю рынка по реализации хлеба и хлебобулочных изделий магазина до 50 %.

Миссией проекта открытия мини-пекарни является удовлетворение потребителя хлебобулочными изделиями, которые будут отличаться своими превосходными вкусовыми свойствами и лучшим соотношением качества и цены. Более детальное определение целей представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Анализ целей проекта по организации мини-пекарни в магазине «Гермес»

Цели	Логика действий	Объективно проверяемый показатель	Источники проверки
Миссия	Открытие мини-пекарни с целью удовлетворения вкусов потребителей	Увеличение объемов продаж	1 Статистические данные 2 Маркетинговые исследования
Общие цели	1 Занять ведущее место на рынке продаж 2 Получение ожидаемой прибыли	1 Уровень дохода 2 Чистая прибыль	1 Финансовые показатели 2 Статистические данные
Конкретные цели и фазы	1 Утверждение проекта 2 Поиск рабочего помещения 3 Покупка и установка оборудования 4 Наем рабочего персонала 5 Открытие мини-пекарни	1 Проектная документация 2 Штатное расписание 3 Наличие инфраструктуры	1 Проектная документация 2 Договор с поставщиками 3 Трудовой договор 4 Отчетность

Концепция мини-пекарни – это выпечка свежего хлеба, а также создание домашней и теплой атмосферы в магазине.

Целевая аудитория мини-пекарни магазина «Гермес» - все жители соседних домов, заинтересованные в потреблении свежей горячей выпечки, а также люди, которые следят за своим здоровьем и предпочитают качественные и полезные изделия из цельнозерновой муки.

Организация мини-пекарни в магазине ИП Пацюк В.В. будет обладать существенными конкурентными преимуществами перед крупными компаниями г. Шимановска за счет снижения транспортных расходов, а также гибких местных производственных отношений.

Срок запуска проекта составляет один месяц. Мини-пекарня будет располагаться в магазине, для этого у компании имеется свободное помещение площадью 60 кв. м. Потребность в оборудовании для мини-пекарни представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Потребность в оборудовании для мини-пекарни

Наименование оборудования	Цена, руб.	Кол-во	Поставщик	Срок поставки	Затраты на транспортировку, установку, тыс. руб.	Затраты на проект, тыс. руб.
Печь подовая ярусная Miratek ВК-39	146000	1	Компания «Гольфстрим» г. Новосибирск	01.07.2018	14,0	160,0
Шкаф расстойный	62000	1	-//-	01.07.2018	6,2	68,2
Мукопросеиватель	27800	1	-//-	01.07.2018	2,8	30,6
Тестомес	26900	1	-//-	01.07.2018	2,7	29,6
Лист подовый	2000	2	-//-	01.07.2018	0,2	4,2
Зонт вытяжной	30200	1	-//-	01.07.2018	3,0	33,2
Ванна моечная	3500	1	-//-	01.07.2018	0,4	3,9
Стол кондитерский	16000	1	-//-	01.07.2018	1,6	17,6
Весы порционные	5000	1	-//-	01.07.2018	0,5	5,5
Стеллажная тележка	20000	2	-//-	01.07.2018	2,0	42,0
Итого						394,7

Из таблицы 3.5 видно, что потребность в оборудовании для мини-пекарни составит 394,7 тыс. руб. Основным поставщиком оборудования является компания «Гольфстрим» г. Новосибирск.

Производственная мощность используемой печи позволяет выпускать 312 кг хлебобулочных изделий в сутки. Расчет потребности в хлебе и хлебобулочной продукции магазина «Гермес» представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет потребности в хлебе и хлебобулочной продукции магазина «Гермес»

Наименование продукции	Объем производства, т	Удельный
------------------------	-----------------------	----------

	в год	в сутки	вес, %
Хлеб пшеничный, 0,5 кг.	28,470	0,078	25,0
Хлеб столичный, 0,5 кг.	28,470	0,078	25,0
Хлеб заливной, 0,5 кг.	16,973	0,047	15,0
Хлеб «Здоровье», 0,5 кг.	11,315	0,031	10,0
Батон нарезной, 0,4 кг	16,973	0,047	15,0
Багет французский, 0,25 кг.	11,315	0,031	10,0
Итого	113,515	0,312	100,0

Из таблицы видно, что на производство хлеба будет приходиться 75 % всей производимой продукции, на производство батонов – 25 %. Наибольший удельный вес в структуре годового производства будет приходиться на производство хлеба пшеничного и столичного – по 25 % каждого.

Расчет себестоимости единицы продукции на примере хлеба пшеничного представлен в Приложении И.

В таблице 3.7 представлен расчет себестоимости хлебобулочных изделий.  
Таблица 3.7 - Расчет себестоимости хлебобулочных изделий

Наименование продукции	Выход в граммах	Себестоимость изделия (сырье и материалы), руб.	Полная себестоимость, руб.	Цена, руб.	Прибыль, руб.
Хлеб пшеничный	500	7,74	15,37	26,00	10,63
Хлеб столичный.	500	7,74	15,37	26,00	10,63
Хлеб заливной	500	8,93	17,74	30,00	12,26
Хлеб «Здоровье»	500	11,90	23,65	40,00	16,35
Батон нарезной	400	8,93	17,74	30,00	12,26
Багет французский	250	10,42	20,69	35,00	14,31

Из таблицы 3.7 видно, что с учетом средней цены на хлебобулочные изделия по городу Шимановску прибыль каждого вида продукции будет составлять около 40 % от стоимости товара.

Объем продаж в денежном выражении представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Объем продаж, тыс. руб.

Наименование	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Итого 1-й год	2-й год	3-й год
Выручка, тыс. руб., всего, в том числе:	634,7	634,7	634,7	634,7	634,7	634,7	3808,2	7921,1	8237,9
хлеб пшеничный	120,9	120,9	120,9	120,9	120,9	120,9	725,4	1508,8	1569,2
хлеб столичный.	120,9	120,9	120,9	120,9	120,9	120,9	725,4	1508,8	1569,2

хлеб заливной	83,7	83,7	83,7	83,7	83,7	83,7	502,2	1044,6	1086,4
хлеб «Здоровье»	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	74,4	446,4	928,5	965,7
батон нарезной	104,6	104,6	104,6	104,6	104,6	104,6	627,6	1305,4	1357,6
багет французский	130,2	130,2	130,2	130,2	130,2	130,2	781,2	1624,9	1689,9

Из таблицы 3.8 видно, что выручка от продажи хлебобулочной продукции собственного производства за первый год реализации проекта составит 3808,2 тыс. руб., за второй год – 7921,1 тыс. руб. с учетом индекса потребительских цен 1,04 в соответствии с Прогнозом индексов-дефляторов Минэкономразвития, за третий год – 8237,9 тыс. руб.

На этапе запуска пекарни, а также на первоначальном этапе функционирования предлагаем обходиться минимальным количеством персонала.

Расчет потребности в трудовых ресурсах и суммы фонда оплаты труда за первый год инвестиционного проекта представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Потребность в трудовых ресурсах

Должность	Кол-во штатных ед.	Оклад, руб.	Итого в месяц, руб.	Премия, 20%, руб.	Фонд оплаты труда в месяц, руб.	Фонд оплаты труда в год, тыс. руб.
Управляющий производством	1	30000	30000	6000	36000	432,0
Пекарь	2	15000	30000	6000	36000	432,0
Итого	3				72000	864,0

Управляющий следит за организацией процесса производства и продажи продукции, отвечает за непрерывную работу пекарни и своевременное устранение неполадок. Кроме того, он выполняет функции экспедитора, определяет стратегию развития данного вида деятельности компании.

Пекарь полностью контролирует цикл производства продукции: от ведения учета сырья в наличии до производства готовых изделий. В его обязанности также входит поддержание чистоты в цеху, своевременное списание испорченных продуктов, а также ведение журналов очистки вытяжки. Рабочий день пекаря начинается в 7.00 час, заканчивается в 17.00 час. График работы

пекаря - два дня работы чередуются с двумя днями отдыха.

Смета затрат на реализацию проекта представлена в таблице 3.10, из которой видно, что расходы ИП Пацюк В.В. в первый год реализации проекта составят 2886,26 тыс. руб. с учетом первоначальных единовременных затрат на покупку оборудования, сертификация и ремонт помещения.

Таблица 3.10 – Смета затрат на реализацию проекта по организации мини-пекарни в магазине «Гермес», в тыс. руб.

Статья затрат	1-й год	2-й год	3-й год
Расходы, входящие в себестоимость продукции, всего, в том числе:	1856,33	3858,33	4010,86
Затраты на сырье и материалы	1133,62	2357,93	2452,24
Заработная плата основного персонала	216,00	449,28	467,25
Отчисления с ФОТ во внебюджетные фонды (30,2%)	65,23	135,68	141,11
Электроэнергия, коммунальные платежи	373,48	776,84	807,91
Амортизация оборудования	23,00	45,00	45,00
Прочие расходы	45,00	93,60	97,34
Коммерческие расходы	75,00	100,00	104,00
Расходы на рекламу, продвижение продукции	75,00	100,00	104,00
Административно-управленческие расходы	320,23	666,08	692,73
Заработная плата работников АУП	216,00	449,28	467,25
Отчисления с ФОТ во внебюджетные фонды (30,2%)	65,23	135,68	141,11
Прочие расходы	39,00	81,12	84,36
Первоначальные единовременные затраты	634,70		
Оборудование	394,70		
Сертификация	120,00		
Ремонт помещения	120,00		
ИТОГО расходов в год	2251,56	4624,41	4807,59
Первоначальные расходы	634,70		
Всего расходов в год	2886,26	4624,41	4807,59
Объем производства, т	56,16	113,15	113,15
Себестоимость ед. продукции, руб.	40,09	40,87	42,49

Себестоимость единицы продукции составит в первый год реализации проекта 40,09 руб. за 1 кг., во второй год – 40,87 руб., в третий год реализации проекта – 42,49 руб./кг.

График реализации проекта – необходимая часть бизнес-плана, показывающая профессионализм управленческой команды и ее готовность к реализации проекта.

Общая продолжительность ремонта помещения, монтажа оборудования, - 1 месяц. Начало производства и реализации продукции намечено на 2-й месяц,

завершение возврата кредита и процентов – на 36-й месяц с начала реализации проекта.

График реализации проекта представлен в таблице 3.11, из которого видно, что срок запуска проекта составляет один месяц. Производство и реализация продукции начнется с июля 2018 года.

Таблица 3.11 - График реализации проекта по организации мини-пекарни

Наименование этапов реализации проекта	1-й год реализации проекта							2-й год	3-й год
	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Разработка проектной документации	x								
Регистрация дополнительного вида деятельности	x								
Разработка проекта	x								
Получение кредита	x								
Ремонт помещения	x								
Получение согласований СЭС и пожарной службы	x								
Приобретение оборудования, инвентаря	x								
Монтаж оборудования	x								
Прием работников	x								
Производство и реализация продукции		x	x	x	x	x	x	x	x
Выплата процентов за кредит		x	x	x	x	x	x	x	x
Возврат кредита		x	x	x	x	x	x	x	x

Общая потребность в инвестициях для реализации проекта представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Общая потребность в инвестициях

Критерий инвестиций	1-й год	2-й год	3-й год
1. Основной капитал	394,8	394,8	394,8
1.1 Машины и оборудование	270,2	270,2	270,2
1.2 Инвентарь и хозяйственные принадлежности	124,6	124,6	124,6
2.оборотный капитал	1333,2	1378,5	1425,6
2.1 Запасы и затраты	1133,2	1178,5	1225,6
2.2 Денежные средства	200,0	200,0	200,0
Итого	1728,0	1773,3	1820,4

На реализацию проекта требуется 1728 тыс. руб., из них основной капитал – 394,8 тыс. руб., оборотный капитал – 1333,2 тыс. руб. Предприниматель планирует вложить в данный проект собственные средства в размере 28,0 тыс. руб., потребуются привлечение инвестиций в размере 1700,0 тыс. руб.

Источники финансирования проекта представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13– Источники финансирования проекта

Критерий инвестиций	1-й год, тыс.руб.
Собственный капитал	28,0
Заемный капитал	1700,0
Итого	1728,0

Необходимые заемные финансовые средства составляют 1700,0 тыс. рублей в виде инвестиционного кредита сроком на 3 года (в расчете на ставку процента – 18,5 % годовых). График возврата кредита представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - График возврата кредита, тыс. руб.

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты	Годовая выплата	Конечный баланс
1-й	1700	0	210	210	1700
2-й	1700	850	251	1101	850
3-й	850	850	157	1007	0
Итого	x	1700	618	2318	x

Из таблицы 3.14 видно, что сумма процентов по инвестиционному кредиту в размере 1700,0 тыс. руб. составит за три года 618 тыс. руб. Основной долг по кредиту планируется вносить со второго года реализации проекта.

Бюджет доходов и расходов отражает операционную (производственную) деятельность компании и показывает ее эффективность (покрытие производственных затрат от продажи произведенной продукции), полученную прибыль. Бюджет доходов и расходов ИП Пацюк В.В. представлен в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Бюджет доходов и расходов

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год
Выручка от продаж	3808,2	7921,1	8237,9
Себестоимость продаж (прямые затраты)	1879,3	3903,3	4055,9
Маржинальный доход (валовая прибыль)	1928,9	4017,8	4182,0
Накладные расходы	395,2	766,1	796,7
- административные и общехозяйственные расходы	320,2	666,1	692,7
- коммерческие расходы	75,0	100,0	104,0
Прибыль от продаж	1533,6	3251,7	3385,3
Прочие расходы (первоначальные затраты)	634,7	-	-
Прибыль до уплаты амортизации, налогов и процентов	898,9	3251,7	3385,3

Амортизация	23,0	45,0	45,0
Прибыль до уплаты налогов и процентов	875,9	3206,7	3340,3
Проценты по кредитам	210,0	251,0	157,0
Прибыль до уплаты налогов	665,9	2955,7	3183,3
Налог, уплачиваемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения (15%)	99,9	443,4	477,5
Чистая прибыль	566,0	2512,3	2705,8

Из таблицы 3.15 видно, что по итогам первого года реализации проекта предприятие получит чистую прибыль в размере 566,0 тыс. руб., по итогам второго года – 2512,3 тыс. руб., по итогам третьего года размер чистой прибыли составит 2705,8 тыс. руб.

Основным документом для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования компании, а также оценки эффективности его использования является таблица потока реальных денег, представленная в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год
<b>ПРИТОК</b>			
Источники финансирования	1700	-	-
Общие поступления	3808,2	7921,1	8237,9
Итого приток	5508,2	7921,1	8237,9
<b>ОТТОК</b>			
Инвестиции в проект	1700	-	-
Функционально-административные издержки	2297,6	4714,4	4897,6
Возврат кредита	0	850	850
Финансовые издержки	210,0	251,0	157,0
Платежи в бюджет (налоги)	99,9	443,4	477,5
Итого отток	4307,5	6258,8	6382,1
Превышение денежных средств	1200,7	1662,3	1855,8
Кумулятивный денежный поток	499,3	2161,6	4017,4

Анализ суммарных доходов и расходов в связи с проектом доказывает целесообразность его осуществления.

### 3.3 Экономическая эффективность предложенного мероприятия

Для оценки экономической эффективности проекта по открытию мини-пекарни в магазине «Гермес» использованы динамические группы методов,

позволяющие разновременные денежные потоки привести к единому моменту времени (дисконтирование денежных потоков). В качестве точки приведения принят момент времени, соответствующий началу инвестирования проекта или принятия решения о целесообразности дальнейшей реализации проекта.

Для оценки экономической эффективности проекта используем следующие четыре основных показателя:

- чистый дисконтированный доход – NPV;
- индекс доходности – рентабельность инвестиций – PI;
- внутренняя норма доходности – IRR;
- срок окупаемости – PP.

Расчет эффективности проекта по организации мини-пекарни в магазине «Гермес» представлен в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Расчет эффективности проекта по организации мини-пекарни в магазине «Гермес»

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год
<b>ПРИТОК</b>			
Общие поступления	3808,2	7921,1	8237,9
Ликвидационная стоимость	-	-	-
Итого приток	3808,2	7921,1	8237,9
<b>ОТТОК</b>			
Инвестиции в проект	1700,0	-	-
Функционально-административные издержки	2297,6	4714,4	4897,6
Финансовые издержки	210,0	251,0	157,0
Платежи в бюджет (налоги)	99,9	443,4	477,5
Итого отток	4307,5	5408,8	5532,1
Чистый денежный поток	-499,3	2512,3	2705,8
Кумулятивный денежный поток	-2199,3	313,0	3018,8
Ставка (норма) дисконта, доли	0,185	0,185	0,185
Коэффициент дисконтирования	0,844	0,712	0,601
Дисконтированный денежный поток	-421,4	1788,8	1626,2
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-2121,4	-332,7	1293,5

Таким образом,  $NPV = 1293,5$  тыс. руб.  $> 0$ , следовательно, проект может быть принят к финансированию.

Произведенные расчеты позволяют рассчитать дисконтированный период окупаемости. Отрицательный кумулятивный дисконтированный денежный

поток наблюдается только в первых двух годах, следовательно, дисконтированный период окупаемости проекта составит:

$$DPP = 2 + 332,7 / (1293,5 + 332,7) = 2,02 \text{ года.}$$

Определим обычный период окупаемости:

$$PP = 1 + 2199,3 / (313,0 + 2199,3) = 1,88 \text{ года.}$$

Срок проекта больше дисконтированного периода окупаемости, следовательно, данный проект можно принять.

Графически дисконтированный период окупаемости представлен на рисунке 3.2.

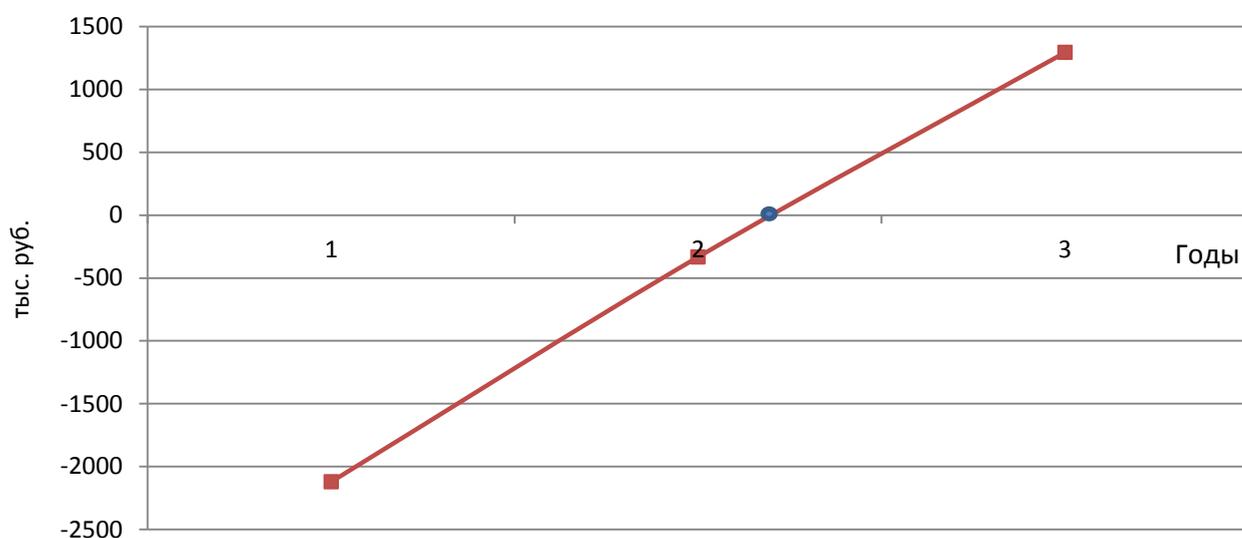


Рисунок 3.2 – Дисконтированный период окупаемости проекта

Внутренняя норма рентабельности IRR – это норма дисконта, для которой дисконтированная стоимость чистых поступлений от проекта равна дисконтированной стоимости инвестиций, то есть  $NPV = 0$ . У привлекательных проектов IRR должна превышать действующие ставки банковских кредитов.

Расчет внутренней нормы рентабельности представлен в таблице 3.18.

Таблица 3.18 - Расчет внутренней нормы рентабельности

Годы	Исходный денежный поток, тыс. руб.	при $r_1 = 18,5\%$		при $r_2 = 20\%$	
		$1/(1+r_1)^k$	$P_k/(1+r_1)^k$ , тыс. руб.	$1/(1+r_2)^k$	$P_k/(1+r_2)^k$ , тыс. руб.
A	1	2	3	4	5
0	-1700,0	1	-1700,0	1	-1700,0
1	-499,3	0,844	-421,4	0,833	-416,1

2	2512,3	0,712	1788,8	0,694	1744,5
3	2705,8	0,601	1626,2	0,579	1565,8
NPV	3018,8	-	1293,5	-	1194,3

Определим внутреннюю норму доходности (IRR):

$$IRR = 18,5 + \frac{1293,5}{(1293,5 - 1194,3)} \times (20 - 18,5) = 38,06 \%$$

Рентабельность проекта:

$$SRR = 1293,5 / 1700 = 0,76.$$

Значение рассчитанного показателя рентабельности проекта свидетельствует об эффективности данного проекта.

Рассчитанные значения интегральных показателей эффективности инвестиционного проекта по организации мини-пекарни в магазине «Гермес» сведены в таблицу 3.19.

Таблица 3.19 - Интегральные показатели эффективности проекта по организации мини-пекарни в магазине «Гермес»

Показатели	1-й год	2-й год	3-й год
Приток денежных средств, тыс. руб.	3808,2	7921,1	8237,9
Отток денежных средств, тыс. руб.	4307,5	5408,8	5532,1
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-499,3	2512,3	2705,8
Коэффициент дисконтирования	0,844	0,712	0,601
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	57,3	4533,8	12497,4
Кумулятивный денежный поток, тыс. руб.	-421,4	1788,8	1626,2
Срок окупаемости инвестиционного проекта, год	2,02		
Рентабельность проекта, SRR	0,76		
Чистый приведенный доход NPV, тыс. руб.	1293,5		
Внутренняя норма рентабельности IRR, %	38,06		

Рассчитанные интегральные показатели свидетельствуют об эффективности предлагаемого инвестиционного проекта.

По проведенным расчетам можно сделать вывод, что бизнес проект по организации мини-пекарни в магазине «Гермес» является эффективным, так как

он имеет положительное значение внутренней нормы рентабельности (38,06 %). Накопленная величина дисконтированных доходов больше первоначальных инвестиций, следовательно, инвестиционный проект является прибыльным и принятие решения о его осуществлении является целесообразным.

Основные риски проекта по открытию мини-пекарни в магазине ИП Пацюк В.В. представлены в таблице 3.20.

Таблица 3.20 - Основные риски проекта

Вид риска	Факторы (симптомы) риска	Возможные причины	Вероятные последствия
Риск увеличения стоимости проекта	Операции, связанные с валютным курсом	Повышение стоимости на оборудование, материалы и комплектующие	Окончание проекта позже запланированной даты, увеличение стоимости проекта
Риск связанный с задержкой открытия бизнеса	Задержка при поставке оборудования	Проблемы с документацией при прохождении таможни	Несвоевременное окончание проекта
Риск падения спроса и снижения цен на услуги	Планирование расположения мини-пекарни	Неудачное местоположение мини-пекарни, высокая конкуренция	Увеличение срока окупаемости проекта, падение прибыли и спроса

Мероприятия по устранению рисков проекта представлены в таблице 3.21.

Таблица 3.21 - Основные мероприятия по устранению рисков

Вид риска	Факторы риска	Методы управления риском	Перечень мероприятий
Риск увеличения стоимости проекта	Операции, связанные с валютным курсом	Снижение рисков	Отслеживание экономической ситуации в мире
Риск связанный с задержкой открытия бизнеса	Задержка при поставке оборудования	Снижение рисков	Тщательное изучение правильности выполнения документов
Риск не возврата занимаемой суммы	Экономическая ситуация в стране	Распределение рисков	Отслеживание экономической ситуации в стране
Риск падения спроса и снижения цен на услуги	Планирование расположения мини-пекарни	Снижение рисков	Изучение рынка конкурентов

В условиях нестабильной экономической ситуации одним из серьезнейших факторов риска становится удорожание цен на сырье. Так как именно эта статья расходов является самой значительной, то рост себестоимости продукции может привести к стремительному падению прибыли. Основным методом защиты от данной угрозы - заключение долгосрочных контрактов, а также установление стабильных контактов с поставщиками исходных продуктов.

Фактором риска также можно назвать появление конкурентов в данном районе. Несмотря на то, что пекарня будет иметь индивидуальный стиль и уникальные предложения, появление конкурента может снизить выручку. Это объясняется тем, что хлеб является повседневным продуктом потребления, и среднестатистический человек не придает большого значения его выбору. Однако у мини-пекарни ИП Пацюк В.В. много возможностей для роста, что позволит преодолеть неблагоприятные условия рынка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы была достигнута ее цель, которая заключалась в разработке мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. Задачи, поставленные для достижения цели, решены, а именно:

- 1) определены понятие и факторы конкурентоспособности торгового компании;
- 2) рассмотрены методы и показатели оценки конкурентоспособности компании;
- 3) дана краткая характеристика объекта исследования;
- 4) проведен анализ внешней и внутренней среды торгового компании;
- 5) дана оценка конкурентоспособности исследуемого компании;
- 6) по результатам исследования предложены мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности торгового компании.

Результаты проведенного анализа внутренней среды ИП Пацюк В.В. показали, что магазин «Гермес» функционирует в динамично развивающейся отрасли. Деятельность компании осуществляется с должным качеством и приносит достаточную прибыль для удовлетворения потребностей сотрудников и возможности дальнейшего роста и расширения торгового компании.

Товарная структура компании в целом стабильна и эта стабильность, прежде всего, обусловлена существованием «звезд», которые способны предоставить необходимые ресурсы для развития других перспективных направлений. В дальнейшем возможен перевод «звезды» - победителя в «дойную корову», разработка стратегии укрепления «дойной коровы» - победителя и ее совершенствование с целью обеспечения готовности перехода обратно в «звезду». Торговое предприятие должно использовать все свои сильные стороны, а также стараться исправить слабые стороны. Проанализированные факторы внутренней среды магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. действительно имеют высокую степень значимости для компании.

Цели торгового компании направлены на постоянное развитие и повышение эффективности деятельности, то есть предприниматель Пацюк В.В. придерживается стратегии роста.

Основными конкурентами магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. являются продовольственные магазины города Шимановска: «Парус», «Троя», «Светофор». Оценка конкурентоспособности магазина «Гермес» была проведена по трем разным методикам:

- 1) методом рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятий;
- 2) по методике Н.Н. Павловой, основанной на маркетинговом подходе оценки конкурентоспособности;
- 3) по методике, основанной на определении конкурентной позиции (построение карты конкуренции по методике И.В. Головиной).

Общая интегральная оценка конкурентоспособности показала, что магазин «Гермес» вполне конкурентоспособен. Показатель конкурентоспособности исследуемого компании выше, чем у магазинов «Троя» и «Парус», но меньше, чем у супермаркета «Светофор».

По методике Н.Н. Павловой показатель конкурентоспособности магазина «Гермес» в зависимости от предпочтений покупателей составляет 3,6, что ниже, чем у магазина «Светофор», но выше, чем у магазинов «Троя» и «Парус».

Результаты анализа показали, что больше всего покупатель удовлетворен отсутствием очередей – наибольшее значение из всех магазинов приходится на магазин «Гермес» (4,1 балла). В достаточной степени покупатель удовлетворен ассортиментом товаров – наивысший балл получен в магазине «Светофор» (4,7 баллов). На грани удовлетворения находятся критерии «Квалификация персонала» (наибольший балл получен в магазине «Гермес» - 3,2 балла) и «Уровень обслуживания» (наибольший балл получен в магазине «Светофор» - 3,1 балла).

Оценка конкурентоспособности по методике Головина И.В. показала, что магазин «Гермес» находится на третьем месте после магазинов «Светофор» и

«Троя» по наибольшему количеству предпосылок для занятия лидирующей позиции на рынке г. Шимановска.

Конкурентная карта рынка продовольственных магазинов г. Шимановска показала, что магазин «Гермес» вытесняется магазином «Светофор» из области «Олимп» в область «Блеф». Это можно объяснить тем, что с течением времени стратегические факторы успеха изменяются. Для удержания своих конкурентных позиций ИП Пацюк В.В. необходимо постоянно отслеживать данные изменения и принимать соответствующие меры, иначе предприятие может утратить собственные конкурентные позиции.

В целом, проведенные исследования показали, что имея хорошую платежеспособность и определенную прибыль, которая с каждым годом увеличивается, магазину «Гермес» необходимо и в дальнейшем расти и развиваться, улучшая и пополняя представленный ассортимент продукции магазина.

На сегодняшний день конкуренция между компаниями розничной торговли в городе Шимановске Амурской области довольно высока и поэтому, чтобы предприятию занять лидирующие позиции среди конкурентов необходимо искать новые пути развития – внедрять что-то совершенно новое, инновационное, то чего еще нет у конкурентов.

Основными мероприятиями по совершенствованию конкурентоспособности магазина «Гермес» ИП Пацюк В.В. являются:

- 1) повышение качества услуг (за счет проведения тренингов для продавцов);
- 2) расширение рынка сбыта (расширение ассортимента товаров, открытие мини-пекарни в магазине);
- 3) продвижение товаров (за счет внедрения системы скидок, дисконтной системы, менчендайзинга).

Новым направлением деятельности ИП Пацюк В.В. предлагаем собственное производство хлебобулочной продукции (открытие мини-пекарни), а также розничная торговля своей продукцией.

Организация мини-пекарни в магазине «Гермес» будет обладать суще-

ственными конкурентными преимуществами перед розничными магазинами г. Шимановска за счет снижения транспортных расходов, а также гибких местных производственных отношений.

Срок запуска проекта составляет один месяц. Мини-пекарня будет располагаться в магазине, для этого у компании имеется свободное помещение площадью 60 кв. м. Потребность в оборудовании для мини-пекарни составит 394,7 тыс. руб. Основным поставщиком оборудования является компания «Гольфстрим» г. Новосибирск.

Производственная мощность используемой печи позволит выпускать 312 кг хлебобулочных изделий в сутки. Наибольший удельный вес в структуре годового производства хлебобулочных изделий будет приходиться на производство хлеба пшеничного и столичного.

Общая потребность в инвестициях для реализации проекта составляет 1728 тыс. руб., из них собственные средства предпринимателя – 28,0 тыс. руб., заемные средства в виде инвестиционного кредита сроком на 3 года (в расчете на ставку процента – 18,5 % годовых) – 1700,0 тыс. руб.

Расчет эффективности проекта показал, что бизнес проект по организации мини-пекарни в магазине «Гермес» является эффективным, так как он имеет положительное значение внутренней нормы рентабельности (38,06 %). Срок окупаемости проекта – 2,02 года. Накопленная величина дисконтированных доходов больше первоначальных инвестиций, следовательно, инвестиционный проект является прибыльным и принятие решения о его осуществлении является целесообразным.

Мероприятия, предложенные в рамках выпускной квалификационной работы, позволят повысить уровень конкурентоспособности, увеличат товарооборот, узнаваемость компании на потребительском рынке г. Шимановска.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азоев, Г.Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2016. – 206 с.
- 2 Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2017. – 356 с.
- 3 Андрианов, В.С. Конкурентоспособность в мировой экономике / В.С. Андрианов // МэиМО, 2017. - № 3. – С. 47-57.
- 4 Афанасьев, М.П. Маркетинг : стратегии и практика фирмы / М.П. Афанасьев. - М. : АО «Финстатпром», 2016. – 513 с.
- 5 Ахматова, М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг, 2017. - № 4. – С. 25-38.
- 6 Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов / Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.; Под общ.ред. Г.Л. Башева. - М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 2014. – 703 с.
- 7 Баландин, Е. Региональная торговля : специфика продвижения магазинов / Е. Баландин // Современная торговля, 2016. - № 10. – С. 87-90.
- 8 Басовский, Л. Е. Маркетинг : курс лекций / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 219 с.
- 9 Баумгарт, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции / Л.В. Баумгарт // Маркетинг в России и за рубежом, 2017. - № 4. – С. 72-85.
- 10 Белоусов, В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы (на примере ООО «Каскад») / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом, 2015. - № 6. – С. 109-119.
- 11 Беляев, В.И. Маркетинг : основы теории и практики : учебник / В.И. Беляев. – М. : КНОРУС, 2017. – 672 с.
- 12 Болодурина, В.А. Методы оценки конкурентоспособности компании / В.А. Болодурина // Международный научно-исследовательский журнал, 2017. - № 3. - С. 153.

13 Бурцева, Т.А. Управление маркетингом : учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М. : Изд-во «Экономистъ», 2017. – 271 с.

14 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности компании : учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск : Изд-во АМГУ, 2013. – 114 с.

15 Виноградова, С.В. Конкурентоспособность торговой услуги / С.В. Виноградова // Вестник СПбГУ, 2017. - № 2. С. 110-129.

16 Говорова, Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления, 2016. - № 4. – С. 25-37.

17 Головин, И.В. Карта конкуренции / И.В. Головин // Практический маркетинг, 2017. - № 5. – С. 112-143.

18 Голубков, Е.П. Изучение и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2017. - №2. – С. 27-43.

19 Дзахмишева, И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги розничной торговой сети / И.Ш. Дзахмишева // Маркетинг в России и за рубежом, 2016. - № 3. – С. 93-107.

20 Емельяненко, И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли / И.С. Емельяненко // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф. – Уфа: Лето, 2016. - С. 72-75.

21 Емельянов, С. Международная конкурентоспособность производителей : факторы, определяющие положение на рынка и конкурентные преимущества / С. Емельянов // Маркетинг в России и за рубежом, 2017. - № 4. – С. 107-116.

22 Еремин, В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации. - М. : КНОРУС, 2016. – С. 136.

23 Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 228 с.

24 Захаров, А.Н. Экономическая сущность и механизмы повышения

конкурентоспособности компании / А.Н. Захаров // Внешнеэкономический бюллетень, 2016. - № 4. – С. 11-20.

25 Захаров, А.Н. Конкурентоспособность компании : сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // Бизнес и банки, 2016. - № 1-2.

26 Ильичева, И.В. Маркетинг: учебно-методическое пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2016. С. 79.

27 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. : Пер. с англ / Ф. Котлер. – М. : Издательский дом «Вильянс», 2015. – 656 с.

28 Красильников, А.Б. Развитие маркетинга в торговом деле на примере розничных торговых сетей / А.Б. Красильников, В.Н. Кузьменкова // Проблемы современной экономики, 2017. - № 2 (54). – С. 385-391.

29 Криворотов, В.В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий / В.В. Криворотов. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2016. – 289 с.

30 Кудрявцев, К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий / К.А. Кудрявцев // Креативная экономика, 2017. - № 12. – С. 123-128.

31 Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности. Молодой ученый, 2018. № 1. С.374.

32 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М. : Юрайт-М, 2017. – 407 с.

33 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Высшее образование, 2017. – 460 с.

34 Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность компании» и «управление конкурентоспособностью компании» / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом, 2016. - № 2. – 91 с.

35 Маркетинг : общий курс : учеб пособие для студентов вузов / Под ред. Н.Я. Колужновой, А.Я. Якобсона. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2016. – 476 с.

36 Маркетинг : учебное пособие для вузов / Под общ. ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог : ТРТУ, 2015. – 352 с.

37 Маркетинг : учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 623 с.

38 Мильберг, Б.Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ / Б.Е. Мильберг // Маркетинг в России и за рубежом, 2017. - № 6. – С. 86-94.

39 Минько, Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.Л. Крачевский. – СПб. : Изд-во «Питер», 2015. – 268 с.

40 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 194 с.

41 Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина / Н.Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом, 2017. - № 1. – С. 94-102.

42 Панкрухин, А.П. Маркетинг : учеб. для студентов / А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2016. – 656 с.

43 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность компании розничной торговли : учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - М. : КНОРУС, 2015. 120 с.

44 Поляничкин, Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий. Бизнес в законе, 2017. С. 192.

45 Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 453 с.

46 Портер, М. Конкуренция : учебное пособие / М. Портер. – М. : Издательский Дом «Вильямс», 2016. – 495 с.

47 Романов, А.Н. Маркетинг / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 480 с.

48 Савельев, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н.А. Савельев. – Ростов-н/Д : Феникс, 2017. – 386 с.

49 Салливан, М. Маркетинг в розничной торговле / М. Салливан. – СПб. : Нева, 2016. – 186 с.

50 Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова; Под ред. В.Е. Хруцкого. – М. : «Финансы и статистика», 2015. – 388 с.

51 Тарануха, Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии : учебно-методическое пособие / Ю.В. Тарануха. – М. : Дело и сервис, 2017. – 272 с.

52 Тютюнин, А.А. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятий в условиях глобальной экономики / А.А. Тютюнин // Менеджмент в России и за рубежом, 2017. - № 2. – С. 76-81.

53 Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность компании / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом, 2017. - № 4. – С. 79-86.

54 Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности компании. Маркетинг в России и за рубежом, 2016. № 4. С. 75

55 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2017. – 882 с.

56 Фатхутдинов, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М. : Инфра-М, 2016. – 312 с.

57 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 640 с.

58 Фурс, И.Н. Конкурентоспособность продовольственных товаров : учебное пособие / И.Н. Фурс. – Минск : УП «ИВЦ Минфина», 2015. – 346 с.

59 Чкалова, О.В. Выбор месторасположения для торговой компании / О.В. Чкалова, Е.А. Семенычева // Маркетинг в России и за рубежом, 2017. - № 1. – С. 91-101.

60 Юданов, А.Ю. Конкуренция : теория и практика : учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2016. – 384 с.

61 Яшева, Г.А. Как оценить конкурентоспособность товара / Г.А. Яшева // Маркетинговое образование, 2017. - № 1. – С. 20-25.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Методы оценки конкурентоспособности компании

Название метода	Сущность метода	Преимущества и недостатки
<p>Матричные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- матрица БКГ;</li> <li>- матрица Портера;</li> <li>- матрица «Привлекательность рынка / конкурентоспособность»;</li> <li>- матрица «Привлекательность отрасли / конкурентоспособность»;</li> <li>- матрица «Стадия развития рынка / конкурентная позиция»;</li> <li>- матрица «Стадия жизненного цикла продукции / конкурентная позиция»</li> </ul>	<p>Оценка начинается с построения специальной матрицы в определенной системе координат; по оси абсцисс откладывают темпы роста или сокращения объема продаж; по оси ординат располагается относительная доля, которую предприятие занимает на рынке. Согласно этой методике самыми конкурентоспособными считаются те экономические субъекты, которые функционируют на быстрорастущем рынке и занимают существенную его долю</p>	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивает высокую адекватность оценки.</li> </ul> <p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не дает возможность провести анализ причин сложившейся ситуации, чем усложняет процесс разработки управленческих решений;</li> <li>- требует наличия точной маркетинговой информации</li> </ul>
<p>Методы, которые основываются на процедуре оценивания конкурентоспособности товара</p>	<p>Конкурентоспособность компании и товара находятся в прямой зависимости, то есть с ростом конкурентоспособности товара растет и конкурентоспособность фирмы. С целью определения конкурентоспособности товара могут быть использованы маркетинговые методы, большинство из них нацелено на определение соотношения «цена-качество». При расчете показателя конкурентоспособности по каждому виду производимой продукции используются экономические и параметрические индексы конкурентоспособности</p>	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы основаны на оценке одной из важнейших составляющих конкурентоспособности фирмы – это конкурентоспособность производимого ей товара.</li> </ul> <p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не дает полного представления о сильных и слабых сторонах в деятельности компании, поскольку конкурентоспособность фирмы подменяется конкурентоспособностью товара и не включает прочие характеристики его деятельности</li> </ul>
<p>Методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции</p>	<p>Теория эффективной конкуренции состоит в том, что самыми конкурентоспособными являются те компании, в которых самым лучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. При этом считается, что на эффективность функционирования любой из служб оказывает влияние целый комплекс факторов – ресурсов компании. Оценка эффективности работы каждой из структур подразумевает оценку эффективности использования ими этих ресурсов. Все сформулированные в процессе предварительного анализа способности компании по достижению конкурентных преимуществ в дальнейшем проходят оценку экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов</p>	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- учет разнообразных элементов деятельности компании.</li> </ul> <p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в основу методики положена идея о том, что уровень конкурентоспособности компании можно определить посредством простого сложения способностей компании к достижению конкурентных преимуществ. Но сумма разнообразных элементов такой сложной системы как предприятие, чаще всего, не приводит к тому же результату как и вся система в целом</li> </ul>
<p>Методы, основанные на комплексном подходе к оценке</p>	<p>Конкурентоспособность компании – это величина интегральная по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности компании в зависимости от используемого метода могут различаться</p>	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дает возможность учесть не только существующий уровень конкурентоспособности компании, а вместе с тем и его будущую возможную динамику.</li> </ul> <p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в ходе определения текущей и потенциальной конкурентоспособности используются методы, рассмотренные выше, следовательно недостатки выше-названных подходов переходят на этот метод</li> </ul>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета оценки факторов конкуренции на розничном рынке г. Шимановска

Пожалуйста, оцените факторы конкуренции по трехбалльной шкале:

1 балл – отсутствие проявления фактора;

2 балла – слабое проявление фактора;

3 балла – значительное проявление фактора.

Факторы конкурентных сил	Баллы
1 Внутриотраслевая конкуренция	
1.1 Привлекательность рынка для работающих на нем компаний-конкурентов	
1.2 Степень насыщенности и концентрации рынка	
1.3 Разнообразие продуктов и степень стандартизации форматов у присутствующих на рынке конкурентов	
1.4 Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку	
1.5 Барьеры ухода с рынка	
1.6 Наличие и разнообразие стратегий у конкурирующих на рынке компаний	
1.7 Ситуация на смежных товарных рынках	
2 Влияние со стороны потенциальных конкурентов	
2.1 Барьеры входа на рынок	
2.2 Сила сопротивления работающих на рынке операторов	
2.3 Важность и легкость доступа к поставщикам розничного рынка	
3 Влияние продуктов-заменителей	
3.1 Возможность переключения потребителей на альтернативные формы торговли – оптовые, мелкооптовые и потребительские рынки	
3.2 Стоимость переключения для потребителей	
3.3 Предрасположенность потребителей к переключению	
4 Влияние покупателей	
4.1 Уровень покупательского спроса	
4.2 Чувствительность покупателей к уровню розничных цен	
4.3 Чувствительность покупателей к качеству приобретаемых продуктов и уровню сервисного обслуживания	
4.4 Степень информированности потребителей о рынке и отдельных компаниях, ценах на товары, скидках	
5 Влияние поставщиков	
5.1 Концентрация и организованность поставщиков	
5.2 Значимость для поставщиков объемов закупок со стороны компаний розничной торговли	
5.3 Возможности поставщиков диктовать рынку свои цены, качество, сроки и условия поставок	
5.4 Возможность и издержки переключения поставщиков на другие рынки	

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Результаты экспертного опроса оценки факторов конкуренции

Факторы конкурентных сил	K весомости фактора	Эксперты					Средний балл с учетом K
		1	2	3	4	5	
<b>1 Внутриотраслевая конкуренция</b>							
1.1 Привлекательность рынка для работающих на нем компаний-конкурентов	0,25	2,50	2,20	2,60	2,70	3,00	0,65
1.2 Степень насыщенности и концентрации рынка	0,2	2,80	2,00	2,00	2,10	1,90	0,43
1.3 Разнообразиие продуктов и степень стандартизации форматов у присутствующих на рынке конкурентов	0,15	2,00	2,10	1,90	2,00	2,20	0,31
1.4 Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку	0,1	1,90	2,00	1,80	2,20	2,00	0,20
1.5 Барьеры ухода с рынка	0,05	2,00	1,90	2,00	1,80	2,00	0,10
1.6 Наличие и разнообразие стратегий у конкурирующих на рынке компаний	0,15	2,10	2,20	2,30	2,10	2,50	0,34
1.7 Ситуация на смежных товарных рынках	0,1	1,50	1,00	1,20	1,50	1,00	0,12
<b>2 Влияние со стороны потенциальных конкурентов</b>							
2.1 Барьеры входа на рынок	0,5	2,20	2,50	2,30	2,10	2,20	1,13
2.2 Сила сопротивления работающих на рынке операторов	0,3	2,50	2,70	2,50	2,80	2,80	0,80
2.3 Важность и легкость доступа к поставщикам розничного рынка	0,2	2,70	2,80	2,50	2,70	2,60	0,53
<b>3 Влияние продуктов-заменителей</b>							
3.1 Возможность переключения потребителей на альтернативные формы торговли – оптовые, мелкооптовые и потребительские рынки	0,4	1,80	1,70	1,60	1,80	2,00	0,71
3.2 Стоимость переключения для потребителей	0,4	1,90	2,00	2,00	2,10	2,40	0,83
3.3 Предрасположенность потребителей к переключению	0,2	2,10	2,30	2,00	2,10	2,00	0,42
<b>4 Влияние покупателей</b>							
4.1 Уровень покупательского спроса	0,25	1,90	1,90	1,70	2,00	2,10	0,48
4.2 Чувствительность покупателей к уровню розничных цен	0,4	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,20
4.3 Чувствительность покупателей к качеству приобретаемых продуктов и уровню сервисного обслуживания	0,15	3,00	2,80	2,90	3,00	3,00	0,44
4.4 Степень информированности потребителей о рынке и отдельных компаниях, ценах на товары, скидках	0,2	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	0,60
<b>5 Влияние поставщиков</b>							
5.1 Концентрация и организованность поставщиков	0,25	2,70	2,40	2,50	2,80	2,70	0,66
5.2 Значимость для поставщиков объемов закупок со стороны компаний розничной торговли	0,3	2,70	2,90	2,50	2,50	2,40	0,78
5.3 Возможности поставщиков диктовать рынку свои цены, качество, сроки и условия поставок	0,3	2,70	2,80	2,90	2,80	2,40	0,82

5.4 Возможность и издержки переключения поставщиков на другие рынки	0,15	2,50	2,40	2,90	2,40	3,00	0,40
---	------	------	------	------	------	------	------

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Анкета оценки магазина

№ п/п	Название критерия	Важность критерия для покупателя					Оценка степени удовлетворенности покупателя						
		3					4						
1	2	Не очень важен	1	2	3	Очень важен	Узкий	1	2	3	4	5	Широкий
1	Ассортимент		1	2	3		Узкое	1	2	3	4	5	Широкое
2	Время работы		1	2	3		Неудобное	1	2	3	4	5	Удобное
3	Уровень цен		1	2	3		Неуд.	1	2	3	4	5	Удовлетворит.
4	Длина очередей		1	2	3		Длинные	1	2	3	4	5	Короткие
5	Уровень обслуживания		1	2	3		Низкий	1	2	3	4	5	Высокий
6	Квалификация персонала		1	2	3		Низкая	1	2	3	4	5	Высокая
7	Комплекс услуг		1	2	3		Недостаточный	1	2	3	4	5	Достаточный

1. Пожалуйста, оцените важность для Вас каждого критерия, указанного в графе 2. Для этого нужно обвести соответствующую цифру в графе 3: 1 — не очень важен; 2 — важен; 3 — очень важен.

2. Оцените степень Вашей удовлетворенности магазином по соответствующему критерию. Для этого обведите цифру от 1 до 5. Цифра 1 соответствует абсолютной неудовлетворенности покупателя по данному критерию; цифра 5 — полной удовлетворенности. Другие цифры обводятся в соответствии с уровнем частичной удовлетворенности.

3. Если в графе 2 отсутствует критерий, важный для Вас, то допишите его и соответственно заполните для него графы 3 и 4.

4. Дайте, пожалуйста, сведения о Вас, которые помогут нам лучше Вас обслуживать. По желанию, но не обязательно, можете указать свои фамилию, имя, отчество и адрес.

Пол \_\_\_\_\_, возраст \_\_\_\_, социальное положение \_\_\_\_\_,

Семейное положение \_\_\_\_\_, число детей в семье \_\_\_\_\_,

Район проживания \_\_\_\_\_.

Ф.И.О. \_\_\_\_\_.

Адрес \_\_\_\_\_.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 - Оценочная таблица для сравнения магазинов-конкурентов по фактору «Месторасположение»

Наименование магазина	Гермес	Троя	Светофор	Парус	Сумма	Коэффициент весомости фактора( $P_i$ )
Гермес	2	3	2	1	8	0,242
Троя	3	3	2	3	11	0,333
Светофор	2	2	3	2	9	0,273
Парус	1	1	1	2	5	0,152
Итого					33	1,000

Таблица Д.2 - Оценочная таблица для сравнения магазинов-конкурентов по фактору «Имидж компании»

Наименование магазина	Гермес	Троя	Светофор	Парус	Сумма	Коэффициент весомости фактора( $P_i$ )
Гермес	2	2	2	1	7	0,212
Троя	3	3	2	2	10	0,303
Светофор	3	2	3	2	10	0,303
Парус	1	2	1	2	6	0,182
Итого					33	1,000

Таблица Д.3 - Оценочная таблица для сравнения магазинов-конкурентов по фактору «Ассортимент»

Наименование магазина	Гермес	Троя	Светофор	Парус	Сумма	Коэффициент весомости фактора( $P_i$ )
Гермес	2	2	2	2	8	0,258
Троя	2	3	1	2	8	0,258
Светофор	2	2	3	2	9	0,290
Парус	2	1	1	2	6	0,194
Итого					31	1,000

Таблица Д.4 - Оценочная таблица для сравнения магазинов-конкурентов по фактору «Уровень цен»

Наименование магазина	Гермес	Троя	Светофор	Парус	Сумма	Коэффициент весомости фактора ( $P_i$ )
Гермес	2	1	2	2	7	0,226
Троя	1	2	1	1	5	0,161
Светофор	2	3	3	2	10	0,323
Парус	2	2	2	3	9	0,290
Итого					31	1,000

Таблица Д.5 - Оценочная таблица для сравнения магазинов-конкурентов по фактору «Квалификация персонала»

Наименование магазина	Гермес	Троя	Светофор	Парус	Сумма	Коэффициент весомости фактора(P <sub>i</sub> )
Гермес	2	1	2	2	7	0,269
Троя	2	3	1	1	7	0,269
Светофор	1	2	3	1	7	0,269
Парус	1	1	1	2	5	0,192
Итого					26	1,000

#### ПРИЛОЖЕНИЕ Е

#### Смета затрат на обучение персонала магазина «Гермес»

Наименование показателя	Значение показателя
Количество обучающихся, чел	6
Стоимость обучения одного сотрудника, руб.	3000
Стоимость обучения всех сотрудников, руб.	18000
Проезд «Благовещенск-Шимановск» и обратно, руб.	1200
Проживание, руб. (1000 руб. x 4 сут.)	4000
Суточные, руб. (5 сут. x 800 руб.)	4000
Итого, руб.	27200

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Цели мерчендайзинга



## ПРИЛОЖЕНИЕ И

Расчет себестоимости единицы продукции (хлеб пшеничный, 0,5 кг.)

### Расчет затрат на сырье

Наименование	Расход сырья на 100 кг муки, кг	Планируемый расход сырья в день, кг	Планируемый расход сырья в месяц, кг	Цена, руб.	Сумма в день, руб.	Сумма в месяц, руб.
1 Хлеб пшеничный, 78 кг. в сутки					4005,80	120173,98
- мука высший сорт	25	19,500	585,00	35	682,50	20475
- клейковина	75	58,500	1755,00	15	877,50	26325
- масло растительное	3	2,340	70,20	80	187,20	5616
- масло животное	3	2,340	70,20	400	936,00	28080
- дрожжи пресованные	3	2,340	70,20	560	1310,40	39312
- соль	0,75	0,585	17,55	20	11,70	351
- сахар	0,01	0,008	0,23	64	0,50	15

### Расчет затрат на вспомогательные материалы

Показатель	Значение показателя
Объем сырья, кг	31,17
Норма расхода чистящих и моющих средств на 1 кг сырья, %	0,03
Стоимость 1 кг чистящих и моющих средств, руб.	33,00
Стоимость чистящих и моющих средств, руб.	0,31

### Расчет затрат на сырье и материалы на единицу изделия

Показатель	Значение показателя
Объем производства в сутки, кг	78,0
Затраты на сырье и материалы, руб.	1207,13
Затраты на вспомогательные материалы, руб.	0,31
Итого затраты на сырье и материалы, руб.	1207,44
Затраты на 1 кг., руб.	15,48
Затраты на единицу продукции (0,5кг.), руб.	7,74

### Расчет затрат на топливо и энергию

Показатель	Значение показателя
Объем сырьевых ресурсов, т	0,031
Выпуск готовой продукции, т	0,078
Норма расхода воды на 1м <sup>3</sup> /т сырья	4,0
Потребность в воде на весь расход сырья, м <sup>3</sup>	0,031
Цена 1 м <sup>3</sup> воды, руб.	23

Затраты на воду, руб.	0,71
Сброс воды в канализацию, м <sup>3</sup>	0,031
Цена 1 м <sup>3</sup> , руб.	21
Затраты на канализацию, руб.	0,65
Норма расхода тепловой энергии на 1 т готовой продукции, Гккал	1,7
Потребность тепловой энергии навесь выпуск продукции, Гккал	0,133
Цена тепловой энергии за 1 Гккал	2760
Затраты на тепловую энергию, руб.	367,08
Норма расхода электроэнергии на 1 т готовой продукции, кВт-час	620
Потребность в электроэнергии, кВт-час	48,36
Цена за 1 кВт-час электроэнергии	6,16
Затраты на электроэнергию, руб.	297,90
Всего затрат, руб.	666,34
В том числе на 1 кг готовой продукции, руб.	8,54

### Расчет затрат труда и численности производственных рабочих

Показатель	Значение показателя
Выпуск готовой продукции, т	0,078
Норма времени на 1 т готовой продукции, чел/час	28
Затраты труда на весь выпуск продукции, чел/час	2,184
Нормативная численность работников (2,184 / 1970час)	0,001
Явочный коэффициент	1,25
Среднесписочная численность рабочих, чел.	0,001

### Расчет тарифного фонда оплаты труда

Показатель	Значение показателя
Выпуск готовой продукции, т	0,078
Затраты труда на весь выпуск продукции, чел/час	2,184
Размер часовой тарифной ставки, соответствующей среднему разряду выполненных работ, руб.	72,80
Тарифный фонд оплаты труда, руб.	159,00
Сдельная расценка на 1 кг продукции, руб.	2,04

### Расчет дополнительной оплаты труда и отчислений во внебюджетные фонды

Показатель	Значение показателя
1. Тарифный фонд оплаты труда, руб.	159,00
2. Премии, 20 % от тарифного ФОТ, руб.	47,70
3. Дальневосточная надбавка, 30%, руб.	62,01
4. Районный коэффициент, 40%, руб.	82,68
5. Оплата отпусков, руб. [(п.1 + п.2 + п.3 + п.4) x 14,6%]	51,30
6. Итого дополнительной и основной з/платы, руб.	402,68
6. Сдельная расценка на 1 кг продукции, руб.	5,16
7. Сдельная расценка на единицу продукции (0,5 кг), руб.	2,58
7. Отчисления во внебюджетные фонды, 30,2 %, руб.	0,78

### Расчет себестоимости единицы продукции (хлеб пшеничный), руб.

Показатель	Значение показателя
Сырье и материалы	7,74
Топливо и энергия	4,27
Заработная плата	2,58
Отчисления во внебюджетные фонды	0,78
Итого полная себестоимость ед. продукции (0,5кг)	15,37

