

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

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой


 Е.С. Рычкова  
«15» 02 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Повышение конкурентоспособности торгового предприятия ( на примере  
«ООО Бастион» )

Исполнитель


студент группы 572- узб(2)

  
15.02.2019  
(подпись, дата)

Г.В. Яблонская  
(И.О.Ф.)

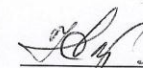
Руководитель

к.э.н. доцент

  
15.02.2019  
(подпись, дата)

Е.С. Рычкова  
(И.О.Ф.)

Нормоконтроль

  
15.02.2019  
(подпись, дата)

Н.Б. Калинина  
(И.О.Ф.)

Благовещенск 2019


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

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

  
« 10 » 09 2018 г.

**З А Д А Н И Е**

К бакалаврской работе студента группы 572-узб(2) Яблонской Галины Викторовны

**1. Тема выпускной бакалаврской работы** Повышение конкурентоспособности торгового предприятия (на примере «ООО Бастион») (утверждено приказом от 06.11.18 № 2651-уч)

**2. Срок сдачи студентом законченной работы** 15.02.2019

**3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:**

Бухгалтерская (финансовая) отчетность, учебная литература, Интернет-ресурсы.

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

- теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности торгового предприятия;
- анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Бастион»
- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности

**5. Перечень материалов приложения:** 29 таблиц, 16 рисунков, 54 источника.

**6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе:** Нет

**7. Дата выдачи задания** 10.09.2018

Руководитель выпускной бакалаврской работы Е.С. Рычкова, к.э.н, доцент

Задание принял к исполнению Г.В. Яблонская 10.09.2018

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 84 с., 29 таблиц, 16 рисунков, 1 приложение, 54 источника.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ,  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ  
ПРЕДПРИЯТИЯ, СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ,  
АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ.

В первой части работы рассматриваются теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности торгового предприятия. Выявляется сущность, изучаются виды и даётся характеристика факторов конкурентоспособности предприятия. Изучается порядок определения конкурентоспособности предприятия, формируются мероприятия по повышению конкурентоспособности торговых предприятий

Во второй части работы проводится анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Бастион». Для этого даётся производственно-экономическая характеристика предприятия. Проводится анализ рынка производства алкогольной продукции, анализируется и оценивается конкурентоспособность ООО «Бастион».

В третьей части работы проводится разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бастион». Обосновываются мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Бастион», проводится их разработка, даётся экономическое обоснование предложенных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности торгового предприятия	8
1.1 Сущность, виды и факторы конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Порядок определения конкурентоспособности предприятия	19
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности торговых предприятий	26
2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Бастион»	33
2.1 Производственно-экономическая характеристика предприятия	33
2.2 Анализ рынка производства алкогольной продукции	39
2.3 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Бастион»	45
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бастион»	59
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бастион»	59
3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бастион»	64
3.3 Экономическая оценка предложенных мероприятий	69
Заключение	76
Библиографический список	80
Приложение А Бухгалтерская финансовая отчетность ООО «Бастион»	85

## ВВЕДЕНИЕ

Действующая в настоящее время экономическая система основывается на свободном предпринимательстве, обеспечивающем потребности всех сфер жизни общества. Конкуренция является неотъемлемой частью экономических отношений, так как предполагает получение наиболее эффективным предприятием выгод от реализации своих возможностей. Именно конкурентоспособность определяет возможности фирмы по отстаиванию своих позиций на рынке и продолжению деятельности на нём.

Актуальность исследования конкурентоспособности торгового предприятия обуславливается тем, что большинство современных рынков являются в той или иной степени конкурентными. Однако, ввиду развития общества не всегда конкуренция приводит к развитию рынков. Зачастую возникают ситуации, при которых рынок делится между небольшим количеством участников, что объясняется сложностью деятельности на его отдельных сегментах. Как правило, наиболее конкурентными являются рынки, характеризующиеся простой продукцией и простым способом её производства.

Для небольших торговых фирм конкуренция наиболее присуща. С одной стороны, они имеют возможности по перераспределению рынка в свою пользу у относительно более мелких и слабых фирм, а с другой – сами находятся под прессингом со стороны более крупных организаций. В результате этого их основной задачей является такое построение своей деятельности, которое бы позволило им не только удерживаться на рынке, но также и получать на нём достаточный объём прибыли.

Конкуренция является, прежде всего, стимулирующим фактором для коммерческой деятельности организаций. Ввиду её наличия ни одна организация не может быть абсолютно уверенной в том, что её конкурентные позиции не будут подвергнуты сомнению. В результате этого конкурентные рынки предполагают постоянные действия, нацеленные на удержание имеющегося рынка и завоевание новых его сегментов.

Практика показывает, что конкурентоспособностью организации возможно управлять. Такое управление нацелено, прежде всего, на степень адаптации компании к условиям внешней среды, её восприятие потребителями и контрагентами. В тех случаях, когда удаётся создать положительный образ, как самой организации, так и её продукту, организация получает значительный объём возможностей, связанных с продвижением товара, степенью удовлетворённости им со стороны потребителей.

Следует отметить, что конкурентоспособность является комплексным понятием. Предприятию недостаточно иметь либо только хороший продукт, либо только демонстрировать приверженность покупателям и соблюдению гарантийных обязательств. История деятельности большинства фирм на рынке показывает, что далеко не всегда хороший продукт гарантирует компании безоблачное будущее, хотя и делает это более вероятным. Существенно чаще встречается ситуация, при которой продукт фирмы, реализуемый ею товар не отличается выдающимися характеристиками. Однако, по совокупности факторов, в том числе, отношения потребителей, он может превосходить все имеющиеся на рынке альтернативы. Более того, ввиду конкуренции тот или иной товар должен появиться на рынке в своё время. Товары, существенно обгонявшие рынок, также, как и товары, отстававшие от среднерыночных тенденций, как правило, являются невостребованными. Фирме необходимо иметь возможности увидеть текущие потребности, с тем, чтобы активно их удовлетворять.

Ведущая роль в регулировании конкурентных отношений принадлежит государству. Именно оно задаёт вектор таких отношений, регулирует деятельность всего рынка в целом и отдельных его представителей. Ключевой целью государства здесь является создание таких условий, при которых бы конкуренция происходила постоянно, так как это будет способствовать тому, чтобы все участники того или иного рынка активно развивались, искали возможности по дальнейшему освоению рынков, снижению затрат на

производство и продвижение товаров и услуг, а следовательно – повышению уровня жизни населения.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности на примере ООО «Бастион».

Предмет исследования – текущее состояние и перспективы развития конкурентоспособности ООО «Бастион».

Объект исследования – конкурентоспособность ООО «Бастион».

Задачи работы:

- выявить сущность, изучить виды и определить факторы конкурентоспособности предприятия;
- охарактеризовать порядок определения конкурентоспособности предприятия;
- описать мероприятия по повышению конкурентоспособности торговых предприятий;
- дать производственно-экономическую характеристику ООО «Бастион»;
- провести анализ рынка производства алкогольной продукции;
- проанализировать и дать оценку конкурентоспособности ООО «Бастион»;
- обосновать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Бастион»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Бастион»;
- дать экономическую оценку предложенных мероприятий.

Временной период исследования – 2015-2017 гг.

Информационную базу исследования составила бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Бастион», публикации в учебной, научной и периодической печати, посвящённые конкурентоспособности, публикации органов государственной статистики.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность, виды и факторы конкурентоспособности предприятия

Дадим определение понятия конкурентоспособность предприятия. Анализ учебной и научной литературы позволяет выделить следующие определения (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Содержание понятия
1	2
Дж. Блэк	Способность конкурировать на рынках товаров и услуг. <sup>1</sup>
Л.И. Лопатников	Способность преодолевать барьеры для входа в рынок, выступать на этом рынке, выдерживая конкуренцию других аналогичных субъектов рынка. <sup>2</sup>
С.И. Ожегов	Способность выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам. <sup>3</sup>
А.В. Беляков, О.А. Матвейчев	Способность к соревнованию, лидерству, победе. <sup>4</sup>
Н.Ю. Четыркина	Результат реализации конкурентных преимуществ, который отражает способность организации адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, выступает условием её эффективного функционирования. <sup>5</sup>
Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина	Относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. <sup>6</sup>
К.Л. Бовэ, Ч.Ф. Арнс	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. <sup>7</sup>
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Относительная характеристика, которая выражает отличия развития от развития конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности деятельности. <sup>8</sup>

<sup>1</sup> Экономика. Толковый словарь / под ред. Дж. Блэка. М.: Инфра-М, 2010. С. 356.

<sup>2</sup> Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь. М.: Дело, 2009. С. 257.

<sup>3</sup> Толковый словарь / под ред. С.И. Ожегова. М.: Оникс, 2007. С. 851.

<sup>4</sup> Большая актуальная политическая энциклопедия / под ред. А.В. Белякова. М.: Эксмо, 2017. С. 287.

<sup>5</sup> Четыркина, Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. С. 52.

<sup>6</sup> Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2009. С. 27.

<sup>7</sup> Бовэ, К.Л. Современная реклама. Тольятти: Довгань, 2009. С. 79.

<sup>8</sup> Мескон, М.Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2017. С. 94.



1	2
Р.А. Фатхутдинов	Способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. <sup>9</sup>
А.И. Коваленко	Свойство субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия и прочее. <sup>10</sup>
Е.В. Рудой	Конкурентоспособность предприятия – это свойство, характеризующее уровень развитости предприятия в рамках удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей потребителей. <sup>11</sup>

Анализ представленных определений позволяет выявить следующие черты понятия «конкурентоспособность предприятия»:

– потенциальность данного качества;

Следует отметить, что конкурентоспособность предприятия не является внутренне присущим (имманентным) качеством, оно либо возникает и поддерживается у предприятия, либо нет. Причиной возникновения конкурентоспособности является необходимость иметь ответ на конкурентные действия других субъектов рынка.

– наличие у предприятия возможностей определения ожиданий у основных целевых групп потребителей и выявления трендов потребительского поведения на различные сроки;

Предполагается, что компания только тогда может быть конкурентоспособной, когда она имеет возможность определить, насколько ценны для потребителей её продукция, на каких направлениях следует ожидать изменений в поведении потребителей, и каким образом она будет реагировать на данные изменения. Особое значение имеет вопрос прогнозирования изменений, так как ему присущи наибольшие риски. В качестве инструментария для вышеуказанной деятельности используется исследование экономических, психологических, социально-культурных и других факторов поведения потребителей.

<sup>9</sup> Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Эксмо, 2009. С. 31.

<sup>10</sup> Коваленко, А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции конкурентоспособности в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. №6. С. 67.

<sup>11</sup> Рудой, Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2017. №19. С. 153.

– способность дать потребителям продукцию ожидаемого качества и приемлемой цены;

Предприятие должно обеспечивать возможности удовлетворения потребностей не всех клиентов и их групп, а лишь тех, на которые она нацелена – премиальных, среднего уровня, с низким уровнем цены, прочих маркетинговых качеств (обслуживание, гарантии, наличие дополнительного сервиса и прочих).

– способность активного продвижения и реализации имеющихся маркетинговых возможностей;

Предполагается, что предприятие, для того, чтобы называться конкурентоспособным, должно конкурировать не только в части осязаемых свойств своей продукции, но также и не осязаемых.

– наличие возможностей по снижению стоимости выпускаемой продукции;

Данное требование обуславливается наличием в рыночной экономике процесса постоянного уменьшения затрат по мере освоения производства той или иной продукции. Действительно конкурентная фирма всегда имеет аппарат сокращения затрат на сырьё и материалы, капитал, рабочую силу, энергию, другие факторы производства.

– наличие способностей по обеспечению технологического лидерства в отрасли;

Данная способность даёт предприятию возможность получения конкурентных преимуществ, что одновременно требует своевременного технологического обновления на нём.

– способность эффективной производства и реализации инновационной продукции;

Данная способность опирается на наличие в компании возможностей по генерации новых идей и возможности их реализации на практике.

– способность эффективного использования и развития имеющегося в распоряжении компании кадрового потенциала как источника большого

спектра возможностей предприятия.<sup>12</sup>

Необходимо отметить, что понятие конкурентоспособности предприятия соотносится с понятиями конкурентоспособности страны и региона, а также с понятием конкурентоспособности продукции следующим образом (рисунок 1).



Рисунок 1 – Соотнесение понятия конкурентоспособность предприятия с понятиями конкурентоспособности на различных уровнях

Таким образом, конкурентоспособность продукции определяет конкурентоспособность предприятия, однако, исходя из иерархии объектов на данном рисунке, можно сделать вывод о том, что уровень конкурентоспособности предприятия может быть выше или ниже, нежели чем уровень конкурентоспособности продукции. В отношении же соотнесения уровня конкурентоспособности страны и конкретного предприятия принята практика, при которой конкурентоспособность страны как показатель является базисным, а конкурентоспособность предприятия – производное от неё.

По мнению А.В. Постреловой и М.С. Маркина возможно выделить следующие основные виды конкуренции на рынке товаров:

– функциональную;

<sup>12</sup> Рудой, Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2017. №19. С. 153.

- видовую;
- предметную.

Особенностью функциональной конкуренции является то, что она возникает в случае удовлетворения разными товарами одной и той же функциональной потребности. Так, например, подобная конкуренция возникает между транспортными компаниями, осуществляющими грузовые перевозки. При этом, к функциональной конкуренции следует относить конкуренцию между, например, компаниями, осуществляющими перевозки автомобильным и авиационным транспортом.

Видовая конкуренция возникает между товарами, имеющими существенное сходство, при наличии значимых различий. Сюда можно отнести, например, конкуренцию между легковыми автомобилями, имеющими, например, различный уровень мощности двигателя.

К предметной конкуренции относятся конкуренция между товарами, имеющими в целом одинаковые свойства. К такой конкуренции относятся, например, конкуренция между телефонами фирм Apple и Samsung.

13

По мнению Р.А. Фатхутдинова, возможно выделение двух основных групп факторов конкурентоспособности предприятия. Это внешние факторы, практически не зависящие от её деятельности, и внутренние, над которыми она имеет значительную власть.

В качестве основных внешних факторов конкурентоспособности организации выступают:

- показатель конкурентоспособности страны и государства;
- показатель конкурентоспособности региона;
- показатель конкурентоспособности отрасли, в которой действует организация;
- наличие государственной поддержки деятельности малого и среднего бизнеса, осуществляемого на всех уровня государственного управления;

---

<sup>13</sup> Пострелова, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2013. №6. С. 399.

- уровень и качество правового регулирования деятельности национальной экономики, в том числе – на уровне региона;
- открытость национального рынка, а также общества в целом;
- системность и научность управления экономикой страны и региона;
- наличие и функционирование национальной системы стандартизации и сертификации;
- эффективность функций государства по поддержке научной и инновационной деятельности;
- обеспеченность информацией для управления на всех уровнях государственной власти;
- уровень интеграции регионов и экономических субъектов друг с другом и транснациональными компаниями;
- уровень налоговой нагрузки;
- уровень процентных ставок в экономике страны;
- наличие ресурсов, которые можно использовать для развития предприятия;
- транспортно-географическое положение региона и страны, а также её климатические условия;
- имеющийся на сегодняшний день уровень конкуренции в отрасли деятельности организации.<sup>14</sup>

Расчёт вышеуказанных показателей позволяет на основании их динамики делать те или иные выводы. Однако, интерпретация данных результатов должна проводиться комплексно, невозможно объективно оценивать конкурентоспособность только на основании одного показателя. Соответственно, расчёт комплекса показателей и формирование итогового синтетического значения, которое, по мнению аналитиков организации, может характеризовать с необходимым уровнем точности конкурентный статус фирмы.

В качестве внутренних факторов конкурентоспособности, по мнению Р.А.

---

<sup>14</sup> Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА М. 2009. С.155

Фатхутдинова, выступают:

– рыночные факторы:

а) параметры доступа на рынок ресурсов, используемых организацией в своей деятельности;

б) уровень эффективности системы сбыта, а также системы послепродажного обслуживания;

в) имеющаяся доля рынка;

г) доступ на рынок новых технологий;

д) отсутствие или наличие эксклюзивности товара фирмы;

е) отсутствие или наличие эксклюзивности в каналах распределения товара фирмы;

ж) отсутствие или наличие эксклюзивности в рекламе организации;

и) прогноз цен на продукцию организации, а также возможных изменений рыночных условий и инфраструктуры.

– ресурсные факторы:

а) качество и надёжность поставщиков;

б) наличие доступа к дешёвому и качественному сырью, прочим необходимым для деятельности организации ресурсам;

в) наличие учёта и анализа использования ресурсов на всех стадиях производства продукции компании;

г) эффективная политика по оптимизации использования ресурсов.

– управленческие факторы<sup>15</sup>

а) уровень менеджеров компании;

б) соответствие деятельности компании требованиям законодательства;

в) наличие эффективно действующих систем поставки сырья, материалов и комплектующих, обеспечивающих минимизацию запасов;

г) эффективность системы управления;

д) наличие и эффективность деятельности систем управления качеством на всех уровнях деятельности;

---

<sup>15</sup> Борщева, А.В. Факторы конкурентоспособности предприятия // Бизнес и дизайн Ревю. 2018. №1. С. 4.

е) наличие сертификатов (внешней и внутренней) продукции и систем управления организацией.

– структурные факторы:

а) формулировка и содержание миссии организации;

б) организационная и производственная структура компании;

в) уровень концентрации и специализации производства компании;

г) стандартизованность и унифицированность продукции компании, а также её составных частей;

д) наличие средств учёта и регулирования производственных процессов в организации;

е) качество персонала;<sup>16</sup>

ж) нормативная, методическая и информационная база управления в компании;

и) уровень конкуренции, как на входе (организация является реципиентом), так и на выходе (организация является поставщиком).

– технические факторы:

а) патентованность товара и технологии в компании;

б) наличие оборудования, адекватного имеющимся рыночным условиям, а также с учётом их развития;

в) качество продукции компании.

– эффективность функционирования организации:

а) доходность и рентабельность организации, в том числе – продукции, продаж, капитала;

б) финансовая устойчивость, платёжеспособность и ликвидность организации;

в) интенсивность использования капитала разного рода в организации – оборотных средств, основных средств, собственного и заёмного капиталов, средств акционеров и прочих.

По мнению Л.Н. Чайниковой и В.Н. Чайникова, раскрыть понятие

---

<sup>16</sup> Ильченко, С.В. Кадровая политика предприятия. М.: ООО Самполиграфист, 2015. С. 24

конкурентоспособности возможно через такие понятия, как:

- формирование конкурентоспособности;
- обеспечение конкурентоспособности.

Под формированием конкурентоспособности понимается установление, обеспечение и последующее поддержание требуемого уровня конкурентоспособности. При этом, переход от конкурентоспособности к формированию конкурентоспособности осуществляется в виде перехода от абстрактного понятия к понятию конкурентоспособности товара, производимого фирмой.

Обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности при её формировании осуществляется путём целенаправленного воздействия на следующие факторы:

- производственные (сырьё и материалы, технология и рецептура переработки);
- сбытовые (порядок и условия хранения, доставки и реализации продукции);
- сервисные (обеспечение помощи в продажах, дегустирование и опробывание, техническое обслуживание).

При формировании конкурентоспособности в обязательном порядке исследуются отклонения в отрицательную сторону от намеченного уровня у товаров. Это приводит к проведению производителями (продавцами) тех или иных действий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности товара <sup>17</sup>.

Под обеспечением конкурентоспособности понимается комплекс действий, которые направлены на предупреждение снижения установленного уровня конкурентоспособности.

Реализация обеспечения конкурентоспособности осуществляется на применении тех или иных методов. Они представляют собой совокупность приёмов, реализация которых позволяет обеспечить необходимый уровень

---

<sup>17</sup> Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. С.19.



конкурентоспособности.

М. Портером был разработан наиболее общий механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия, получивший наименование «Модель пяти сил конкуренции М. Портера» (рисунок 2).



Рисунок 2 – Модель пяти сил (направлений) конкуренции

Модель пяти сил конкуренции М. Портера представляет собой формализованную процедуру, посредством которой возможно эффективно проводить анализ сил конкуренции, что даёт менеджменту компании инструмент для управления положением состояния компании на рынке. С её помощью возможно эффективно оценивать отдельные составляющие конкурентного статуса фирмы, что позволит осознать и реализовать дополнительные конкурентные преимущества компании<sup>18</sup>.

Определение конкурентной силы поставщиков осуществляется, прежде всего, по показателям их цен, а также качеством поставляемых ресурсов. Наибольшую значимость для конкурентного статуса организации это имеет в тех случаях, когда её продукция является ресурсоёмкой – в физическом или денежном выражении, также, если качество сырья в значительной степени

<sup>18</sup> Экономика / под ред. А. С. Булатова. М.: ЮРИСТЪ, 2013. С.96.

определяет качество продукции. Усиление позиций поставщиков ресурсов происходит в тех случаях, когда они имеют монопольную или олигопольную власть в поставках, что приводит к увеличению уровня цены и снижает выгодность условий покупки. Напротив, снижение цены на поставляемые товары, увеличение их качества и расширение круга поставщиков снижают конкурентное давление на фирму, дают ей больший простор для принятия тех или иных решений по выбору поставщиков. Кроме того, возможен и вариант импорта необходимых материальных ресурсов, если он будет осуществляться на выгодных для фирмы условиях.<sup>19</sup>

В качестве эффективного мероприятия по контролю цен поставщиков в нашей стране является вертикальная интеграция – фактически, покупка поставщиков и установление после этого приемлемого уровня цены на поставляемые сырьё, полуфабрикаты и комплектующие. Это позволяет сформированному комплексу компаний меньше зависеть от колебаний цены на сырьё, увеличивает надёжность поставок, повышает уровень координации производства в рамках единой технологической цепочки, приводит к снижению уровня потерь в ней. Формой реализации вертикальной интеграции в нашей стране является формирование холдингов или финансово-промышленных групп (ФПГ). Возникновение конкурентной силы покупателей обуславливается возможностью их влияния на организацию. В качестве таких лиц выступают торгово-посреднические фирмы, а также физические лица – конечные потребители продукции. Данное влияние проявляется в виде влияния на:

- цены (особенно, с позиций посредников);
- требуемый уровень качества товаров;
- необходимый комплекс послепродажного обслуживания.

Одним из способов уменьшения влияния покупателей товаров является их дифференциация, что позволяет занимать на рынке новые ниши и снижать требования к себе со стороны крупных закупочных организаций.

---

<sup>19</sup> Экономика / под ред. А. С. Булатова. М.: ЮРИСТЪ, 2013. С.98.

По итогам исследования сущности, видов и факторов конкурентоспособности предприятия возможно сформулировать такие выводы:

1) понятие конкурентоспособности является сложным и многоаспектным, отражающим весь комплекс отношений компании, как с внешней, так и с внутренней средой, в результате чего его исследование должно основываться на анализе большого количества влияющих факторов;

2) конкурентоспособность предприятия базируется, прежде всего, на конкурентоспособности производимой им продукции. В результате этого, анализ уровня конкурентоспособности предприятия должен учитывать влияние на него поставщиков, потребителей, новичков на рынке, а также непосредственных конкурентов предприятия.

## 1.2 Порядок определения конкурентоспособности предприятия

По мнению А.А. Лазаренко, возможно выделение следующих групп методов оценки конкурентоспособности предприятия (таблица 2).<sup>20</sup>

Таблица 2 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Группа методов	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Матричные	Анализ матрицы, отражающие зависимость темпов роста и относительной доли на рынке	Высокая адекватность оценки	Не анализирует причин, осложняет выработку управленческих решений, требует наличия актуальной маркетинговой информации
Методы оценки товара или услуги	Чем выше конкурентоспособность товара (услуги), тем выше конкурентоспособность предприятия	Основывается на продукте деятельности предприятия – его товаре или услуги	Ограниченное представление о преимуществах и недостатках фирмы, т.к. не затрагивает внепроизводственных аспектов
Методы теории эффективной конкуренции	Конкурентоспособность предприятия определяется эффективностью его использования ресурсов	Учёт различных аспектов деятельности предприятия	Недостаточная обоснованность уровня конкурентоспособности как суммы отдельных её показателей
Комплексные методы	Конкурентоспособность – интегральная величина	Учитывает динамику развития фирмы	Имеет те же недостатки, что и методы других групп

<sup>20</sup> Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой учёный. 2014. №1. С. 375.

Следует отметить, что наибольшую популярность среди методов определения конкурентоспособности приобрели матричные методы, среди которых возможно выделить:

- матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель General Electric/McKinsey);
- матрица М.Портера;
- матрица БКГ;
- матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM);
- матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC);
- матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel).<sup>21</sup>

Основной причиной их использования состоит в максимальной наглядности и простоте, полагаясь при этом, на качественный анализ конкурентных позиций.

Особенностью методов, основанных на оценивании конкурентоспособности с помощью оценки конкурентоспособности продукции, является то, что данная оценка осуществляется через так называемую «эффективность потребления». Данный термин обозначает то, что чем выше качество товара, и чем ниже его цена, тем более привлекательным оно является для потребителей.<sup>22</sup>

К таким методам относятся следующие методы;

- дифференциальный метод;

Его особенностью является использование тех или иных параметров объекта сравнения с базой, на основании чего делается вывод об уровне конкурентоспособности товара, а следовательно – фирмы в целом. При этом, в расчёт берётся, прежде всего, единичное качество товара. С учётом данного

---

<sup>21</sup> Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой учёный. 2014. №1. С. 376.

<sup>22</sup> Печенкин, А. В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей. М.: МГЭИ, 2012. С. 16.

обстоятельства уровень конкурентоспособности предприятия, можно определить по формуле:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100 \% \quad (1)$$

где  $i$  – индекс единого параметрического показателя сравнения

$P_i$  – значение показателя сравнения у сравниваемого товара;

$P_{i0}$  – значение показателя сравнения у базисного товара.

Необходимо отметить, что значение  $P_{i0}$  должно рассматриваться как значение, при котором потребность удовлетворяется в полном объёме. При этом, в случае, если оцениваются нормативные параметры, значение единичного показателя составляет 1 или 0.

– комплексный метод;

Данный метод основывается на том, что применяются комплексные показатели оценки, либо производится сопоставление удельных полезных эффектов рассматриваемого объекта.

Формула расчёта при использовании данного метода следующая:

$$I_{\text{нп}} = \prod_{i=1}^n q_{\text{нп}} , \quad (2)$$

где  $I_{\text{нп}}$  – показатель конкурентоспособности, определённый, исходя из нормативных параметров;

$q_{\text{нп}}$  – значение единичного показателя конкурентоспособности, рассчитываемого исходя из нормативного подхода по формуле (1).

В качестве основной черты, сдерживающей применение данного подхода является то, что если хотя бы один сомножитель в формуле (2) равен нулю, всё произведение становится нулевым, что указывает на то, что товар является полностью неконкурентоспособным. В то же время, неконкурентоспособной является лишь один его фактор.

Формула для расчёта группового показателя по техническим параметрам, не относящимся к нормативным, осуществляется по следующей формуле:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i, \quad (3)$$

где  $a_i$  – вес  $i$ -го параметра в общем пуле технических параметров, по которым производится оценка.

Показатель  $I_{\text{гп}}$ , рассчитанный таким образом, демонстрирует уровень соответствия рассматриваемого товара уровню потребностей по всему спектру технических параметров. В том случае, когда соответствие более полное, значение показателя является высоким, и, наоборот, низкое значение показателя свидетельствует о недостаточном уровне обеспечения потребностей покупателей товаром.

Групповой показатель, характеризующий экономическую сторону конкурентоспособности, рассчитывается на основании полных затрат потребителя, связанных с приобретением товара, его потреблением и эксплуатацией. В связи с этим сумма полных затрат потребителя определяется по формуле:

$$З = З_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (4)$$

где  $З$  – размер полных затрат потребителя, связанных с владением товаром;

$З_c$  – размер единовременных затрат, связанных с приобретением анализируемой продукции;

$C_i$  – размер средних суммарных затрат, связанных с эксплуатацией продукции на  $i$ -м году её службы;

$T$  – срок службы продукции;

$i$  – порядковый год.

– смешанный метод

Особенностью данного метода оценки является сочетание комплексного и дифференциального подходов в оценке. При этом, часть комплекса рассматриваемых и оцениваемых параметров оценивается по дифференциальному методу, а часть – по комплексному методу.

Особенностью методов эффективной конкуренции является то, что они предполагают наивысший уровень конкурентоспособности у тех фирм, которые наилучшим образом организовали работу всех своих подразделений и служб.

Проведение оценки эффективности деятельности и подразделений и служб осуществляется на основании анализа использования ими имеющихся у них ресурсов, по результатам чего формируются четыре групповых показателя эффективности:

- производственная деятельность;
- финансовое положение;
- сбыт и продвижение;
- конкурентоспособность товара.

В рамках производственной деятельности проводится исследование таких показателей, как:

- издержки на единицу продукции;
- фондоотдача;
- производительность труда;
- рентабельность производства.

Анализ финансового положения предполагает расчёт следующих показателей (коэффициентов):

- коэффициенты ликвидности;
- коэффициенты платёжеспособности;
- коэффициенты деловой активности и прочие.

Для оценки эффективности организации продвижения и сбыта компании используются следующие коэффициенты:

- коэффициент загрузки производственных мощностей;

- коэффициент затоваренности продукцией;
- рентабельность продаж;
- показатели, характеризующие эффективность рекламы, средств стимулирования и сбыта.

Конкурентоспособность товара определяется одним из методов, представленных выше.

Характерной чертой данного метода является то, что он ориентирован, преимущественно, на оценку конкурентоспособности промышленных предприятий, обеспечивает необходимую широту охвата аспектов их конкурентоспособности. При этом, для него характерно отсутствие дублирования учёта отдельных показателей, что даёт возможность объективной картины оценки конкурентоспособности в отрасли.

Результатом применения комплексных методов оценки конкурентоспособности предприятия является интегральная оценка, которая содержит две составляющих:

- уровень удовлетворения потребностей потребителя;
- уровень эффективности использования возможностей производства.

В качестве преимуществ данного способа возможно указать простоту расчётов, а также единообразие в интерпретации полученных результатов. В это же время, в качестве основного недостатка можно указать неполноту характеристики деятельности организации.

В качестве вариантов интегрального показателя комплексной оценки уровня конкурентоспособности предприятия могут предлагаться следующие:

- конкурентоспособность фирмы как сумма её частных показателей конкурентоспособности по отдельным направлениям деятельности.

В таком случае формула интегрального показателя конкурентоспособности следующая:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i , \quad (5)$$



где  $K_i$  – единичные показатели конкурентоспособности.

Необходимо отметить, что в рамках данного подхода значения  $K_i$  могут принимать и нецелые значения, указывающие на степень соответствия тех или иных аспектов деятельности идеальному значению, либо значению лидеров рынка. Данные значения получаются путём деления показателей рассматриваемого предприятия на базу сравнения.

– с использованием среднего взвешенного значения единичных показателей конкурентоспособности;

Данный подход реализуется с использованием расчёта следующей формулы:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i K_i, \quad (6)$$

где  $W_i$  – вес или значимость  $i$ -го показателя частных показателей конкурентоспособности.

Особенностью применения данного подхода является использование нормативных значений единичных показателей конкурентоспособности. При этом, их сумма весов равна единице. Результатом этого будет являться сопоставимость шкал изменения, соответствующих единичным показателям конкурентоспособности.

– с использованием среднего арифметического значения показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции.

Данный подход реализуется при применении формулы:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^N K_i}{N}, \quad (7)$$

где  $K_i$  – частный показатель конкурентоспособности  $i$ -й продукции;

$N$  – общее количество видов продукции, которая производится

организацией, и которая оценивается на предмет конкурентоспособности.

– с использованием среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности.

Данный подход реализуется с использованием формулы:

$$K = \prod_{i=1}^N K_i^{W_i}, \quad (8)$$

где  $K_i$  – единичные показатели конкурентоспособности организации;

$W_i$  – вес или значимость  $i$ -го показателя частных показателей конкурентоспособности.

Использование логарифмирования позволяет перевести данную формулу в формулу (5).

### 1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности торговых предприятий

В качестве основных направлений совершенствования конкурентоспособности предприятий выступает выявление её резервов. По мнению А.А. Лазаренко, критериями и показателями качества резервов предприятия выступают (таблица 3).<sup>23</sup>

Таблица 3 – Критерии и показатели качества резервов конкурентоспособности предприятия

Характеристика	Критерии	Показатели
1	2	3
Адаптивность	Количество систем менеджмента	Уровень внедрения систем качества
	Система управления информационными потоками	Уровень развития информационных технологий
	Взаимозаменяемость резервов ресурсов	Уровень взаимозаменяемости резервов ресурсов
Надёжность	Зависимость от ресурсов	Уровень самообеспеченности ресурсов
	Уровень социальной значимости	Уровень доступности товаров, продукции, услуг
	Наличие каналов сбыта	Уровень самофинансирования деятельности

<sup>23</sup> Лазаренко, А.А. Этапы проведения анализа конкурентоспособности организации // Молодой ученый. 2014. №2. С. 479-

1	2	3
	Способность самофинансировать свою деятельность	Уровень обеспеченности персоналом
	Текущность кадров и обеспеченность ими	Наличие дефицита либо излишка средств
	Кредиторская и дебиторская задолженность	Уровень задолженности
Активность	Наличие уникальных видов товаров	Уровень инновационности товаров и услуг
	Наличие инвестиций	Уровень инвестиционной привлекательности предприятия
	Корпоративная культура предприятия	Уровень корпоративной культуры
Рыночная ценность	Система льготного кредитования	Наличие господдержки
	Выполнение обязательств	Уровень деловой репутации
	Корпоративная ответственность	Качество услуг
	Соотношение цена-качество	Имидж предприятия
	Узнаваемость предприятия	

По мнению М.Ш. Габибовой, в качестве основных направлений увеличения уровня конкурентоспособности выступают <sup>24</sup>:

- перманентное внедрение инноваций (нововведений) в деятельность предприятия;
- постоянный поиск новых, более совершенных форм товаров, выпускаемых предприятием;
- обеспечение выпуска товаров такого качества, которые бы удовлетворяли потребительский спрос, соответствовали бы установленным государственным стандартам, требованиям мирового рынка;
- обеспечение сбыта товаров и услуг в те сегменты, которые предъявляют наиболее высокие требования к их качеству и последующему сервисному обслуживанию и сопровождению;
- закупка и использование в продукции и услугах только высококачественного сырья и комплектующих;
- формирование и функционирование системы постоянной подготовки и переподготовки персонала;

<sup>24</sup> Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). М.: Буки-Веди, 2015. С. 85.

- увеличение уровня материальной заинтересованности, а также мотивированности работников к повышению эффективности своего труда, улучшение условий труда, способствующих этому;
- выявление потребностей покупателей с использованием маркетинговых и прочих видов исследований рынка;
- проведение постоянного анализа конкурентов, выявление слабых и сильных сторон в своей деятельности, а также в деятельности конкурентов;
- организация и постоянное поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями, с целью получения передового опыта и новых технологий, инвестирование в них с целью повышения уровня производства и качества производимых товаров и предоставляемых услуг;
- организация эффективных рекламных мероприятий, с целью как передачи информации на рынок, так и получения отклика от потребителей, с целью совершенствования товара или услуги;
- продвижение собственной торговой марки, как способа увеличения стоимости компании.

По мнению А.В. Сигарева и М.Е. Косова, в российских условиях основными направлениями повышения уровня конкурентоспособности торговых предприятий выступают следующие:

- организация конкуренции с рынками;

На сегодняшний день рынки как форма торговли в РФ характеризуются относительно небольшим объёмом. Однако, ввиду того, что учёт операций на рынках в достаточной степени затруднён, возможно предполагать занижение их оборота.

Следует отметить, что согласно положений экономической теории уровень цены на розничном рынке является оптимальным, так как на нём действует значительное количество продавцов, которые не могут скоординировать свою политику, а следовательно, она координируется самостоятельно через механизм цены.

Будучи мелкими предпринимателями, рыночные торговцы, как правило,

не имеют возможностей для противостояния крупным и средним организациям, ввиду того, что последние обладают несопоставимо большим объёмом ресурсов и возможностей. В этой связи одним из наиболее простых способов повышения уровня конкурентоспособности торгового предприятия является конкуренция с рыночными торговцами. Это может быть, как установка торгового павильона на рынке, так и рядом с ним, продажа продукции по более выгодным ценам и прочее.

Следует отметить, что в наибольшей степени рынки в нашей стране и мире получили распространение там, где вопрос продажи товара является более важным, нежели чем вопрос соблюдения бюрократических формальностей. В результате этого, получили распространение рынки зелени, рыбы, мяса и подобные. Торговым предприятиям, для того, чтобы эффективно конкурировать с рынками необходимо сформировать комплекс условий, посредством которых можно было бы оказывать сопоставимые по качеству услуги и реализовывать аналогичную по качеству продукцию. Рост длительности обработки товара, который характерен для торговых сетей и в целом для организованной торговли, является препятствием для конкуренции с рынками.

– укрупнение форм торговли и развитие торговых сетей;

Данное направление деятельности предполагает, что производится укрупнение форм торговли, например, переход от одиночной торговой точки к сети, либо увеличение площади торговли, расширение ассортимента в сети и прочее.

Причиной данного выбора направления в развитии конкурентоспособности является, прежде всего, стремление снизить удельный уровень издержек компании, что позволяет одновременно снижать цену на реализуемый товар. Однако, как указывают А.В. Сигарев и М.Е. Косов, фактор цены хотя и является главенствующим для большинства населения, и, прежде всего, в части продовольственных товаров, однако следует также обращать внимание и на качество обслуживания.

Необходимо также указать на то, что для крупных торговых сетей возможно снижение уровня цены на товар ниже среднерыночного, ввиду получения скидок на них со стороны производителей за счёт укрупнения партий товаров и уменьшения прибыли производителей.

– проведение слияний и поглощений на рынке торговых сетей;

На рынке ритейла РФ достаточно часто происходят слияния и поглощения, что приводит к увеличению уровня концентрации в отрасли, а также приводит к снижению необходимого уровня издержек.<sup>25</sup>

Так, с целью повышения уровня концентрации

В 2017 г. сделки в розничном бизнесе совершались в десятке крупнейших сетей – в отличие от прошлых двух лет, когда поглощались небольшие региональные сети. Сеть «Седьмой континент» ушла с рынка, его площади заняли X5 Retail Group, «Дикси», «Азбука вкуса» и др. «Лента» договорилась купить 22 супермаркета сибирской группы «Холидей», также входившей в десятку.

Лидер рынка, X5, продает сеть из 170 «Перекрестков экспресс» и покупает супермаркеты у «О'кей», чтобы переделать в «Перекрестки». «Магнит» обсуждал покупку площадей крупных сибирских магазинов «Красный Яр» и «Батон» – но владелец передумал их продавать.

Однако большую часть роста обеспечили не сделки, а открытия магазинов, говорят представители ритейлеров. «Основной путь развития – органический. В 2016 г. 86 % магазинов открыто самостоятельно», – помнит представитель X5, а данных за 2017 г. не приводит. «Ленте» сделки в этом году обеспечат не более 32 % роста торговой площади, говорит ее представитель.

В 2018 г. консолидация продолжится, считает старший аналитик Райффайзенбанка Наталья Колупаева: экспансию продолжат те же лидеры – X5 Retail Group, «Лента» и в меньшей степени «Магнит».

Консолидация станет более выраженной, уверен представитель «Ленты»:

---

<sup>25</sup> Сигарев, А.В. Конкурентоспособность торговых сетей на российском рынке розничной торговли продовольствием в условия экономического спада // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. №48.С. 54.

«Слабые региональные сети будут чаще поглощаться более сильными конкурентами и федеральными ритейлерами». Представитель «Дикси» соглашается: рынок идет по пути консолидации и усиления конкуренции, борьба за покупателя обострится. Но привлекательных активов для слияния или поглощения все меньше, считает представитель X5.<sup>26</sup>

Ещё одним направлением повышения уровня квалификации является использование электронных услуг в бизнесе. Их особенностью является то, что они нацелены на повышение уровня удобства покупки, в результате чего, их характерными чертами являются:

- оплата с помощью электронных средств – пластиковых карт, электронных денег;
- возможность доставки прямо к месту жительства потребителя, иногда – вплоть до порога;
- организация бронирования товара через сайт компании;
- наличие дополнительных гарантий для покупателя, в связи с невозможностью рассмотрения товара очно.

Необходимо отметить, что в настоящее время для большинства розничных торговых точек продажа через сайт является дополнительным каналом продажи, в то время, как очная продажа – основной.

Однако, уже организационно оформились такая форма розничной торговли, как исключительно продажа товаров через сайт. Сюда относятся такие популярные интернет-площадки, как Алиэкспресс, Таобао, Амазон и другие. К ним примыкают интернет-аукционы – EBay, Мешок и прочие.<sup>27</sup>

Необходимо указать на тот факт, что при организации подобного подхода к розничной торговле необходимым условием является организация эффективной доставки товара до потребителя. Как показывает практика, в российских условиях возможно возникновение проблем на данном направлении, как за счёт неэффективной работы Почты России, так и наличия

---

<sup>26</sup> Ведомости. Крупнейшие российские ритейлеры приготовились к слияниям и поглощениям [Электр. источник]. URL: [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru). 10.01.2019.

<sup>27</sup> Васильева, Р.Н. Электронная коммерция как фактор повышения конкурентоспособности торгового предприятия // Учёные заметки ТОГУ. 2013. Т. 4. №4. С. 98.

нерегламентированных должным образом, но реально применяющихся ограничений на поставку отдельных видов товаров в страну, например, средств контроля доступа.

По итогам проведённого в главе 1 исследования возможно сформулировать следующие выводы:

– конкурентоспособность – сложное, многоплановое и многоаспектное понятие, сущность которого состоит в обеспечении возможностей предприятия по функционированию на рынке с учётом предъявляемых к нему данным требованиям;

– выделяют матричные методы оценки конкурентоспособности, методы оценки товара или услуги, методы теории эффективной конкуренции, а также комплексные методы. Выбор того или иного метода оценки конкурентоспособности обуславливается, с одной стороны, наличием информации об объекте оценки, а с другой – потребностями оценки. Наиболее сложной оценка является для производящих предприятий, так как при этом требуется оценка всей цепочки движения объектов труда;

– повышение уровня конкурентоспособности предприятия начинается с выявления резервов конкурентоспособности. Далее, осуществляется выявление возможности реализации мероприятий, нацеленных на повышение уровня использования рыночных возможностей. В отрасли розничной торговли стратегическими направлениями деятельности, которые фиксируются в настоящее время, выступают организация конкуренции с рынками, укрупнение форм торговли и развитие торговых сетей, проведение слияний и поглощений на рынке торговых сетей. Отдельным значимым направлением, сформировавшимся в последние годы, является использование интернет-торговли.



## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «БАСТИОН»

### 2.1 Производственно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью создано в соответствии с Федеральным законом №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. Общество создано без ограничения срока действия. Дата регистрации общества – 03.04.2014 г.

Юридический адрес общества: 675000 Амурская область, г. Благовещенск, ул. 50 лет Октября, д. 239.

Основной вид деятельности компании – Торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах (код 47.25.1).

Дополнительные виды деятельности:

– 46.18.1 Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле фармацевтической продукцией, изделиями, применяемыми в медицинских целях, парфюмерными и косметическими товарами, включая мыло, и чистящими средствами;

– 46.46.1 Торговля оптовая фармацевтической продукцией;

– 46.46.2 Торговля оптовая изделиями, применяемыми в медицинских целях;

– 46.76.1 Торговля оптовая бумагой и картоном;

– 46.90 Торговля оптовая неспециализированная;

– 47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;

– 47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;

– 47.73 Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках);

– 47.74 Торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах и

некоторые другие.

С целью изучения основных показателей деятельности компании проведём анализ масштабов его деятельности (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ масштабов хозяйственной деятельности ООО Бастион за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка, тыс. руб.	1619	20699	45041	19080	24342	1178,5	117,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1257	16181	35543	14924	19362	1187,3	119,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-529	473	4794	1002	4321	–	913,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	487	318	4322	-169	4004	-34,7	1259,1
Средняя величина активов, тыс. руб.	1419	6987	14013	5568	7026	392,4	100,6
Средняя величина основных средств, тыс. руб.	0	0	0	0	0	–	–
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	1419	6987	14013	5568	7026	392,4	100,6
Среднесписочная численность персонала, чел.	6	8	9	2	1	33,3	12,5
Рентабельность продаж, %	-32,67	2,77	10,64	35,44	7,87	-108,5	284,1
Выручка на одного работника, тыс. руб./чел.	269	2587	5005	2318	2418	861,7	93,5
Затраты на 1 руб. выручки, коп.	77,64	78,17	78,91	0,53	0,74	0,7	0,9

Проведённый анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать вывод о том, что наблюдается активное увеличение объёмов выручки фирмы. Если в начале анализируемого периода их количество составляло всего 1,6 млн. руб., то в 2016 году – уже 20,7 млн. руб. или в 12,8 раза больше. В 2017 году рост продолжился, и составил 2,2 раза – 45,0 млн. руб. Основной причиной данного активного роста являлось увеличение масштабов деятельности фирмы, оптимизация технологических процессов, в связи с повышением уровня знаний у её владельцев. Объём себестоимости продаж имел схожую динамику. Если в начале периода она составляла менее 1,3 млн. руб., то в 2016 году – уже 16,2 млн. руб. или в 12,9 раза больше. В 2017 году рост объёмов продолжился, в результате чего данный показатель вырос до 35,5 млн. руб.

Особенностью хозяйственной деятельности ООО Бастион в данном периоде было то, что прибыль от продаж предприятия имела тенденцию к активному росту. При этом, если в 2015 году фиксируются убытки в размере 529 тыс. руб., то в 2016 году – уже прибыль в размере 473 тыс. руб. или на 1002 тыс. руб. больше. В 2017 году наблюдается дальнейший рост объёмов – до 4794 тыс. руб. или на 4321 тыс. руб., показав увеличение более чем в 10 раз.

Чистая прибыль в ООО Бастион наблюдалась во всём периоде исследования. Однако, если в 2015-2016 гг. она не превышала 0,5 млн. руб., то в 2017 году её объёмы составили уже 4,3 млн. руб., увеличившись за год более чем в 4 раза. Объём показателя средней величины активов ООО Бастион имел тенденцию к активному росту. Если в начале анализируемого периода он составлял 1419 тыс. руб., то в 2016 году – уже 6987 тыс. руб. или в 4,9 раза больше. В 2017 году рост продолжился, в результате чего значение показателя выросло более чем в 2 раза – до 14013 тыс. руб. Следует отметить, что ввиду специфики хозяйственной деятельности ООО Бастион оно не формирует основных фондов, в результате чего средняя величина оборотных активов совпадает со средней величиной оборотных средств.

Среднесписочная численность работников в ООО Бастион невелика, однако, по ней наблюдается рост – с 6 чел. в 2015 году до 9 чел. – в 2017 году, что обуславливается ростом объёмов реализации на предприятии.

Уровень рентабельности продаж ООО Бастион в 2015 году был отрицательным, ввиду получения убытков от основной деятельности. Однако, в 2016-2017 гг. фиксируется рост показателя – до 2,77 % и 10,64 % соответственно. Данная динамика обусловлена, прежде всего, ростом объёмов прибыли от продаж ООО Бастион.

Показатель выручки компании в расчёте на одного работника активно рос – с 269 до 5005 тыс. руб. в периоде или в 9,6 раза в 2016 году и на 93,5 % – в 2017 году, что свидетельствует об увеличении эффективности работы данной компании. Уровень затрат на 1 руб. выручки был достаточно стабильным, с тенденцией к медленному росту – с 77,64 коп. в 2015 году до 78,91 коп в 2017

году.

Динамика состава издержек обращения в ООО Бастион представлена на рисунке 3.

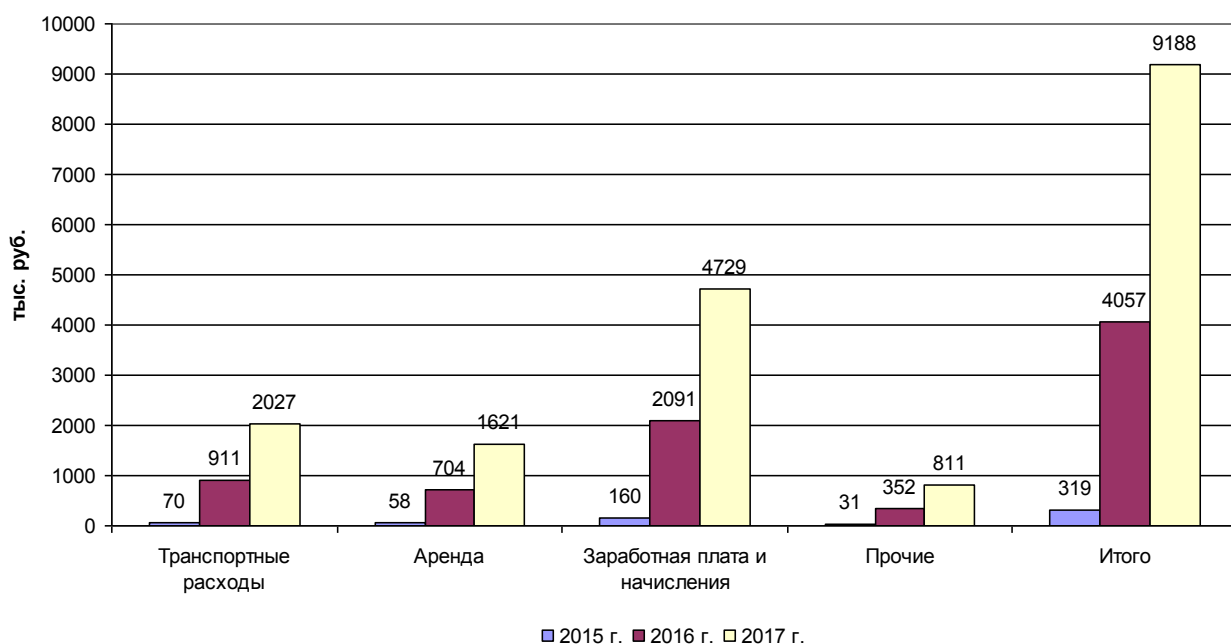


Рисунок 3 – Динамика состава издержек обращения в ООО Бастион в 2015-2017 гг.

Как видно из представленного рисунка, наблюдается активное увеличение издержек обращения по всем видам входящих в них расходов. Так, транспортные расходы увеличились с 70 до 2027 тыс. руб., затраты на аренду – с 58 до 1621 тыс. руб., а крупнейшей статьёй стала заработная плата и начисления на неё, выросшая со 160 до 4729 тыс. руб. Объём прочих расходов невелик и вырос с 31 до 811 тыс. руб. В целом, размер издержек обращения в ООО Бастион увеличился более чем в 25 раз – с 319 до 9188 тыс. руб.

Структура издержек обращения представлена на рисунке 4.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что основной объём в издержках обращения занимает заработная плата, так как её доля во всём периоде превышает 50 % и имеет тенденцию к увеличению – с 50,2 % до 51,5 %. Второй по значимости статьёй является статья транспортных расходов, на которые приходится от 21,9 % до 22,5 %

издержек обращения.

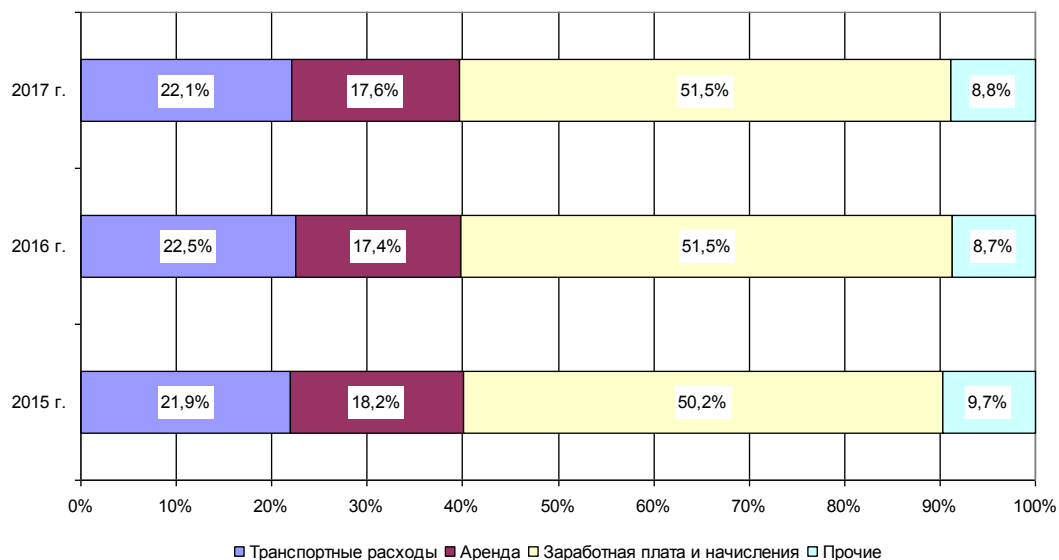


Рисунок 4 – Структура издержек обращения в ООО Бастион в 2015-2017 гг.

Доля арендной платы в издержках обращения сократилась в периоде с 18,2 % до 17,6 %, а прочих затрат – с 9,7 % до 8,8 %.

Таким образом, возможно сделать вывод о том, что структура издержек обращения в ООО Бастион достаточно стабильна и консервативна относительно изменений объёмов реализации.

Важным показателем является общий уровень издержек обращения. Динамика данного показателя представлена на следующем рисунке 5. Расчёт уровня проводился относительно выручки от продаж.

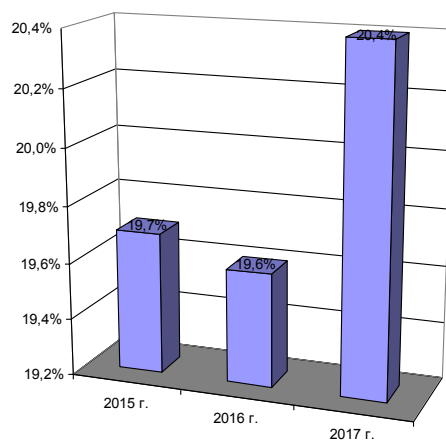


Рисунок 5 – Динамика уровня издержек обращения в выручке ООО Бастион в 2015-2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что уровень издержек обращения в компании имел тенденцию к росту. Если на начало периода они составляли 19,7 %, то на конец – уже 20,4 %, что свидетельствует об опережающем росте накладных расходов относительно объёмов продаж. Данный факт возможно считать отрицательным относительно деятельности ООО Бастион.

Проведём анализ динамики финансовых результатов, что представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО Бастион за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	1619	20699	45041	1178,5	117,6
Себестоимость проданных продукции (работ, услуг), тыс. руб.	1257	16181	35543	1187,3	119,7
Валовая прибыль, тыс. руб.	362	4518	9498	1148,1	110,2
Коммерческие расходы, тыс. руб.	891	4045	4704	354,0	16,3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-529	473	4794	-10,6	913,5
Прочие доходы, тыс.руб.	13	234	0	1700,0	-100,0
Прочие расходы, тыс.руб.	50	389	472	678,0	21,3
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	-566	318	4322	-156,2	1259,1
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс. руб.	0	0	0	–	–
Чистая прибыль, тыс. руб.	-566	318	4322	–	1259,1

Анализ выручки и себестоимости продаж компании был проведён в разделах ранее. Валовая прибыль компании положительная во всём периоде, что свидетельствует об эффективности её основной функции – торговле. При этом, наблюдается рост объёмов валовой прибыли – с 362 до 9494 тыс. руб. в периоде, показав по годам рос в 12,5 раза и в 2,1 раза. Это также свидетельствует о повышении возможностей фирмы по извлечению прибыли.

Объём прибыли от продаж нестабилен. Так, в 2015 году наблюдался убыток в размере 529 тыс. руб. Основной причиной данного убытка явились

значительные коммерческие расходы в размере 891 тыс. руб. в году. В 2016 и 2017 годах фиксируется получение прибыли от продаж компанией в размере 473 тыс. руб. и 4794 тыс. руб. соответственно.

Объёмы прочих доходов компании невелики и колебались в периоде от нуля до 234 тыс. руб., а прочих расходов – от 50 до 472 тыс. руб. В результате данной динамики прочих доходов и расходов объёмы прибыли до налогообложения ООО Бастион показали смешанные значения. Так, в 2015 году фиксируется убыток в размере 566 тыс. руб., а в 2016-2017 гг. – прибыль в размере 318 и 4322 тыс. руб., что покрыло образовавшиеся убытки.

Ввиду использования ООО Бастион режима ЕНВД, оно не является плательщиком налога на прибыль, в результате чего объём чистой прибыли равен объёмам прибыли до налогообложения.

Анализ использования прибыли компанией представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Использование прибыли в ООО Бастион в 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Чистая прибыль, тыс. руб.	-566	318	4322	–	1259,1
Капитализировано, тыс. руб.	-566	318	4322	–	1259,1
Использовано, тыс. руб.	0	0	0	–	–
Коэффициент капитализации, %	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
Коэффициент использования, %	0,0	0,0	0,0	–	–

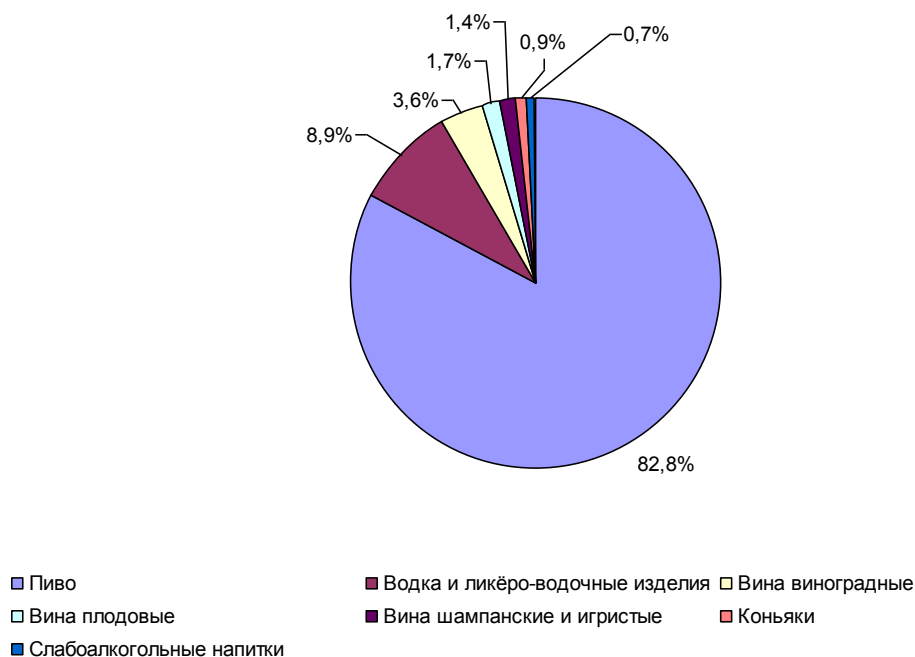
Как видно из данной таблицы, вся полученная ООО Бастион прибыль капитализировалась, в результате чего можно сделать вывод о том, что целевая установка в компании – сохранение капитала внутри неё, что позволяет сделать вывод о нацеленности менеджмента и владельцев на активное развитие.

## 2.2 Анализ рынка производства алкогольной продукции

Структура алкогольного рынка в 2017 году, по данным агентства NeoAnalytics в денежном отношении представлена на рисунке 7.

Как видно из данного рисунка, основной объём алкогольного рынка приходится на пиво, которое составляет 82,8 % в денежном выражении.

Основной причиной данного обстоятельства является низкий уровень алкоголя в данном напитке и его широкая распространённость.



Источник: Росстат, ФТС, расчёты NeoAnalytics

Рисунок 7 – Структура рынка алкогольной продукции в РФ в денежном выражении в 2017 г.

Среди других крупнейших сегментов рынка алкогольной продукции в РФ является рынок водки и ликёро-водочных изделий, на который приходится 8,9 % всего объёма алкогольного рынка. Рынок виноградного вина существенно меньший, и составляет только 3,6 %. На долю плодовых вин приходится 1,7 % рынка алкогольной продукции, а на шампанские и игристые вина приходится 1,4 %.

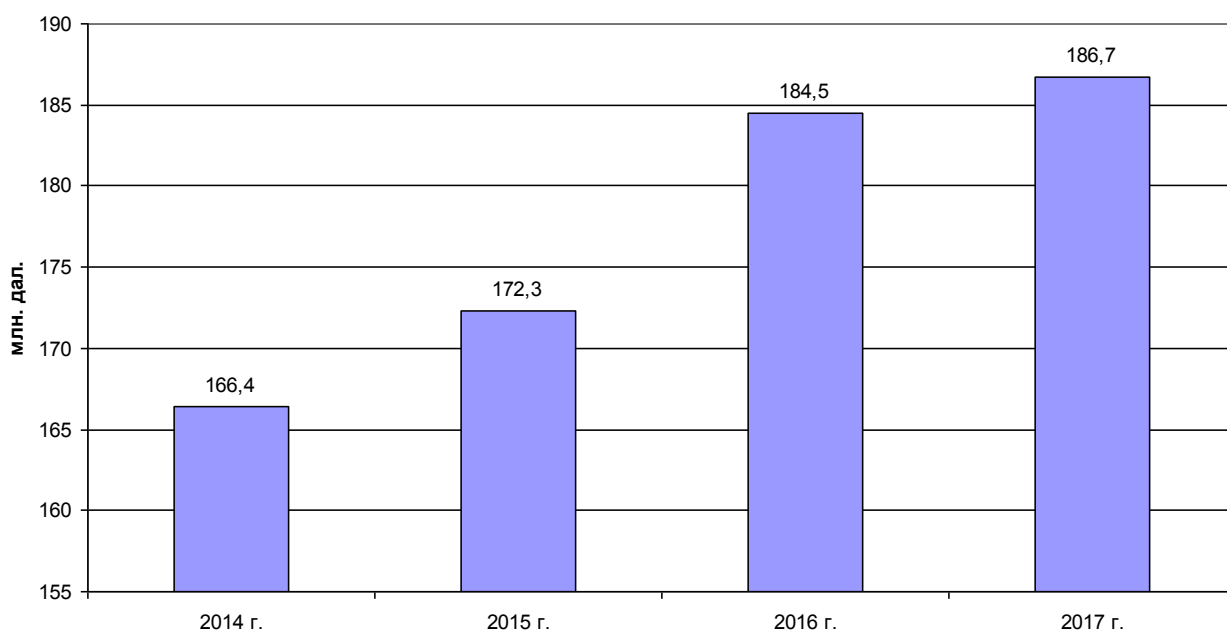
Среди других алкогольных продуктов также выделяются коньяки в доле 0,9 %, а также слабоалкогольные напитки с долей 0,7 %.

Динамика объёмов производства алкогольной продукции (без пива и напитков, изготавливаемых на основе пива), представлена на следующем рисунке 8.

Как видно из рисунка, наблюдается постоянный рост объёмов производства алкогольной продукции в РФ. Однако, данный рост отличается



существенной неравномерностью. Так, в 2015 году он составил 3,5 %, а в 2016 году – 7,1 %, что в значительной степени является следствием процесса импортозамещения.



Источник: Росстат РФ

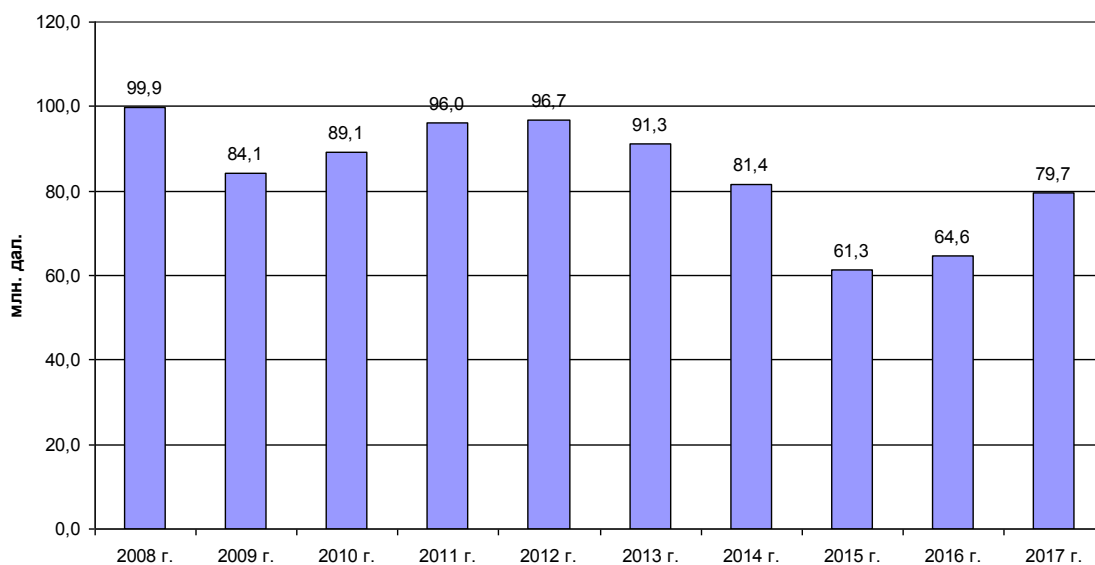
Рисунок 8 – Динамика объёмов производства алкогольной продукции в РФ в 2014-2017 гг.

По итогам 2017 года фиксируется небольшой рост на 1,2 % – до 186,7 млн. дал., что свидетельствует об исчерпании стимулов для увеличения объёмов производства, в том числе, ввиду насыщения спроса алкогольной продукцией в РФ.

Динамика объёмов импорта алкогольной продукции в натуральном выражении в РФ представлена на рисунке 9.

Как видно из рисунка, возможно говорить о том, что в межкризисные периоды объёмы импорта составляют от 90 до 100 млн. дал. Однако, влияние текущей международной ситуации на импорт привело к тому, что объёмы такого импорта сократились до 60-65 млн. дал. в 2015-2016 гг. Восстановление экономики в 2017 году привело к росту объёмов импорта до почти 80 млн. дал.,

что говорит о достаточно постоянном объёме спроса на импортный алкоголь в стране.



Источник: NeoAnalytics по данным ФТС, 2018 г.

Рисунок 9 – Динамика объёмов импорта алкогольной продукции в РФ в 2008-2017 гг.

Структура импорта алкогольной продукции в 2017 году представлена на рисунке 10.

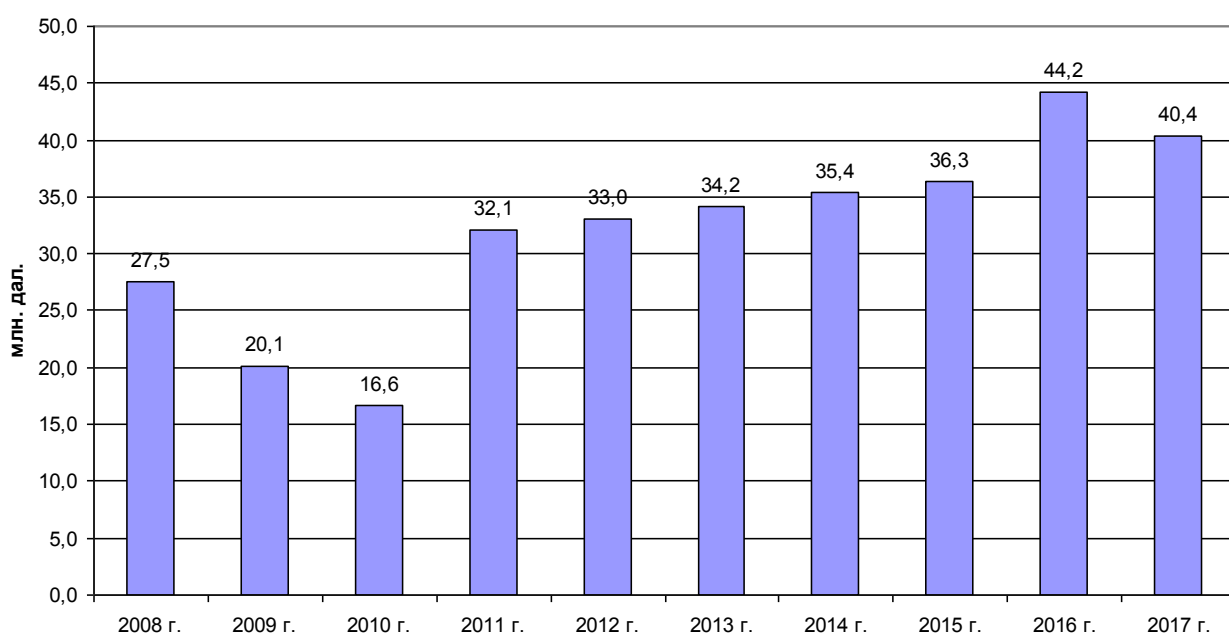


Источник: NeoAnalytics по данным ФТС, 2018 г.

Рисунок 10 – Структура импорта алкогольной продукции в 2017 году

Как видно из рисунка, основной объём импорта приходится на натуральные вина – 56 % или более половины всего импорта. Второй по значимости категорией импорта является пиво с долей 27 %, а на импорт спирта с массовой долей менее 80 % приходится 9,9 %. На долю прочих товаров приходится менее 5 % на каждый. Так, на прочие сброженные напитки приходится 4,8 %, а спирт этиловый с массовой долей более 80 % – 2 %, на вина с добавлением ароматических веществ – 0,3 %.

Динамика объёмов экспорта алкогольной продукции в РФ представлена на рисунке 11.



Источник: NeoAnalytics по данным ФТС, 2018 г.

Рисунок 11 – Динамика объёмов экспорта алкогольной продукции из РФ в 2008-2017 гг.

В целом наблюдается увеличение объёмов экспорта алкогольной продукции из РФ. Если на конец 2000-х-начало 2010-х гг. объёмы экспорта составляли не более 30 млн. дал., то в дальнейшем данный показатель увеличивался, и по итогам 2016 года данный показатель вырос до 40 млн. дал. Таким образом, можно сделать вывод о том, что происходит балансировка российского алкогольного рынка – несколько сокращается импорт при

небольшом росте экспорта. При этом, экспорт практически в 2 раза меньше импорта, что говорит о недостаточном развитии производства высококачественной алкогольной продукции в нашей стране.

Структура экспорта алкогольной продукции в РФ представлена на рисунке 12.



Источник: NeoAnalytics по данным ФТС, 2018 г.

Рисунок 12 – Структура экспорта алкогольной продукции в 2017 году

Как видно из рисунка, основной объём экспорта алкогольной продукции из РФ приходится на пиво – 63,8 %. Ещё 28,2 % в экспорте приходится на спирт этиловый с массовой концентрацией спирта более 80 %. Ещё 5,4 % приходится на спирт с массовой концентрацией спирта менее 80 %. Доли прочих структурных составляющих экспорта не превышают 1 % каждая. Таким образом, возможно сделать вывод о том, что российский экспорт существенно более простой в части технологий производства алкогольной продукции, нежели чем импорт, что позволяет сделать вывод о потребности в импорте дорогих и высококачественных алкогольных продуктов.

Важнейшим показателем, характеризующим развитие рынка алкогольной продукции, является уровень потребления алкогольной продукции на душу

населения. Динамика данного показателя, по данным Министерства здравоохранения РФ представлена на рисунке 13.

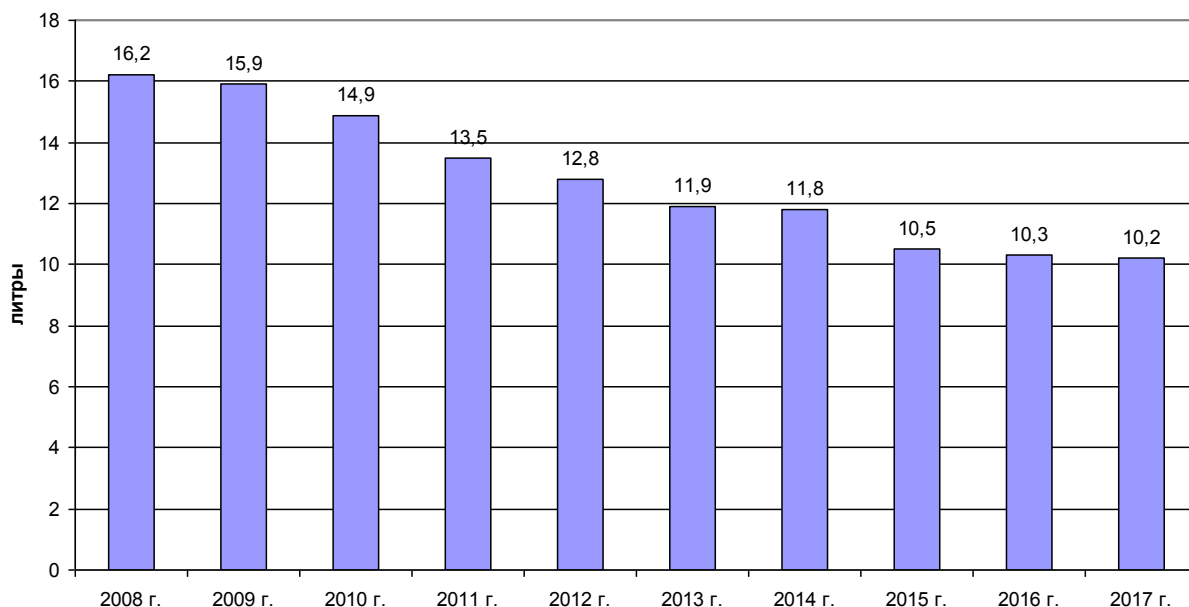


Рисунок 13 – Динамика объёмов потребления алкогольной продукции на душу населения в РФ в 2013-2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается снижение потребления алкоголя на душу населения в стране. Если в 2008 году оно составляло более 16 литров, то в 2017 году – уже около 10 литров, сократив потребление более чем в 1,5 раза за это время. Следовательно, можно сделать вывод о том, что данный рынок является сокращающимся, что говорит в пользу увеличения уровня конкуренции на данном рынке.

### **2.3 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Бастион»**

Проведём анализ уровня конкурентоспособности ООО «Бастион». Основные конкуренты ООО Бастион в части реализации алкогольной продукции представлены в таблице 7.

Как видно из данной таблицы, основные конкуренты у ООО «Бастион» по количеству сосредоточены в розничном сегменте, по причине того, что

данный сегмент характеризуется меньшими требованиями к организациям, работающими в нём.

Таблица 7 – Основные конкуренты ООО Бастион

По оптовым продажам	По розничным продажам
ООО Стимул-ОПТ	Сеть «Винлаб»
ООО Самбука	Сеть «Столица»
	Сеть «Виноводочный»
	Сеть «Кэш энд Кэрри»
	Гипермаркет «Самбери»
	ООО Пивоваров
	ООО Ани

На основании проведённого экспертного опроса об основных конкурентах на рынке среди наиболее значимых конкурентов ООО Бастион возможно выделить следующие фирмы (таблица 8).

Таблица 8 – Наиболее значимые конкуренты ООО Бастион на рынке продаж алкогольной продукции г. Благовещенска

Наименование фирмы	Характеристики
Сеть «Винлаб»	Крупнейшая розничная сеть ДВФО, обладает 11 торговыми точками в г. Благовещенске, всего около 400 розничных торговых точек в 11 субъектах
Сеть «Столица»	Региональная сеть. Владеет 9 торговыми точками в г. Благовещенске, работает в 4-х регионах ДВФО
Сеть «Виноводочный»	Владеет 28 торговыми точками в г. Благовещенске. Инорегиональных торговых точек, а также точек за пределами города не владеет
Сеть «Кэш энд Кэрри»	Розничная сеть по торговле продовольственными товарами и товарами повседневного спроса, в том числе – алкогольной продукцией. Владеет 18 супермаркетами в г. Благовещенске

Включение в состав конкурентов ООО Бастион сети «Кэш энд Кэрри»,

которая не специализируется на продаже алкогольной продукции обуславливается тем, что данная сеть – крупнейший поставщик продуктов на рынок г. Благовещенска, в том числе – алкогольной продукции. Фактически, данная фирма является крупнейшим неспециализированным продавцом алкогольной продукции в городе.

Используем для оценки уровня конкурентоспособности методику укрупнённых показателей. В качестве основных укрупнённых показателей, на основании экспертного опроса были предложены такие, как:

- цена алкогольных товаров;
- качество товаров;
- ассортимент;
- уровень репутации на рынке;
- система закупки и сбыта;
- качество обслуживания покупателей;
- доступность сети.

Веса данных показателей также определены экспертно (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ основных конкурентов ООО Бастион на рынке продаж алкогольной продукции по состоянию на начало 2019 г.

Укрупнённые показатели	Уд. вес, %	ООО Бастион (сеть «Наш градус»)		Сеть «Винлаб»		Сеть «Столица»		Сеть «Виноводочный»		Сеть «Кэш энд Кэрри»	
		балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.
Цена товара	25	90	22,50	85	21,25	100	25,00	95	23,75	75	18,75
Качество товара	15	90	13,50	95	14,25	95	14,25	95	14,25	80	12,00
Ассортимент	10	75	7,50	95	9,50	80	8,00	80	8,00	50	5,00
Качество обслуживания	15	90	13,50	100	15,00	80	12,00	90	13,50	60	9,00
Система сбыта и закупки	15	75	11,25	95	14,25	80	12,00	80	12,00	95	14,25
Репутация на рынке	10	60	6,00	80	8,00	95	9,50	95	9,50	80	8,00
Доступность сети	10	50	5,00	75	7,50	70	7,00	100	10,00	80	8,00
Итого	100	–	79,25	–	89,75	–	87,75	–	91,00	–	75,00

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по итоговому показателю конкурентоспособности, определённого на основании укрупнённых показателей сеть «Наш градус» ООО Бастион уступает в уровне конкурентоспособности сетям, которые специализируются на продаже алкогольной продукции – сетям «Винлаб», «Столица» и «Виноводочный». Однако, при этом данная сеть выигрывает у сети «Кэш энд Кэрри», так как последняя не специализируется на продаже алкогольной продукции.

Лидером по уровню оценки является сеть «Виноводочный», которая имеет оценку 91,00 балл. При этом, остальные крупные сети («Винлаб» и «Столица») имеют чуть меньшую оценку – 89,75 и 87,75 баллов соответственно. При этом, оценка сети «Наш Градус» существенно меньше и составляет 79,25 балла, в том числе – за счёт меньшего уровня репутации на рынке, обусловленного меньшей продолжительностью работы на нём, а также ввиду меньшего размера сети. Так, сеть ООО Бастион «Наш градус» насчитывает всего 4 торговых точки, в то время, как количество торговых точек сети «Столица» составляет 9 торговых точек, а для сетей «Винлаб» и «Виноводочный» она ещё больше.

Проведём анализ уровня конкурентоспособности по методике «4Р», которая подразумевает оценку следующих показателей:

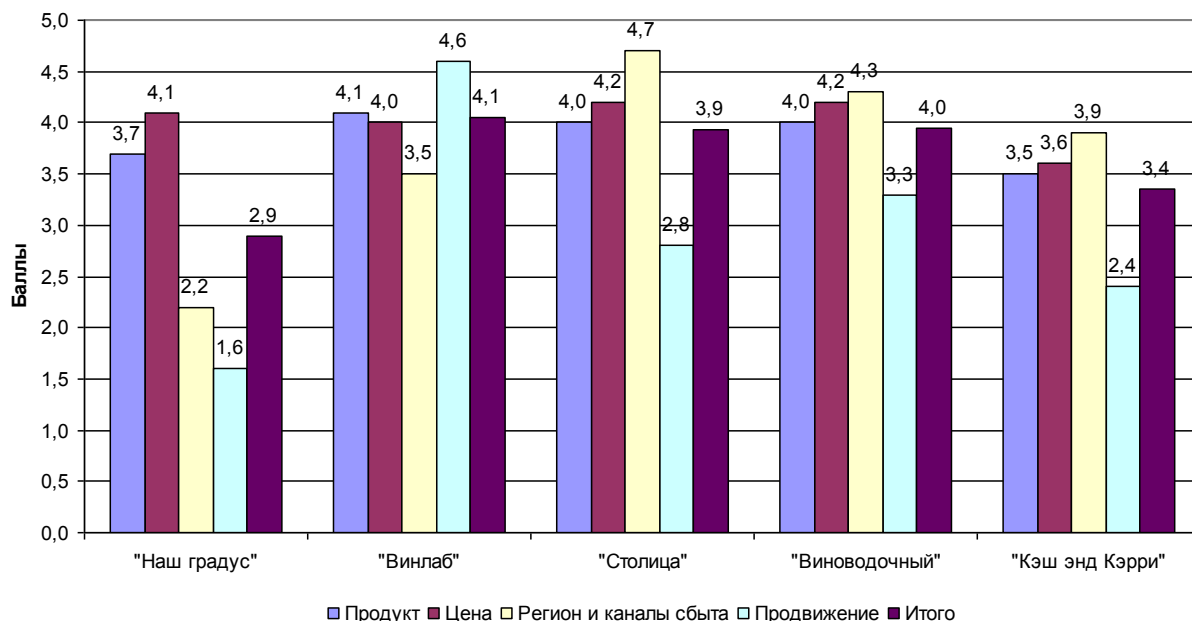
- продукт (product);
- цена (price);
- регион и каналы сбыта (place);
- продвижение на рынке (promotion).

Оценка по данным направлениям по оценкам, установленным экспертами, представлена на рисунке 14.

Анализ представленных данных по оценке конкурентоспособности с использованием метода 4Р позволяет сделать вывод о том, что у сети «Наш градус» наиболее низкие оценки приходятся на такие составляющие, как регион и каналы сбыта, а также продвижение, оценка по которым не превосходит 2,2 ед. Основной причиной здесь выступает тот факт, что сеть распространения в



регионе у ООО Бастион, являющегося владельцем сети «Наш градус» заметно меньше, нежели чем у прочих рассматриваемых сетей.



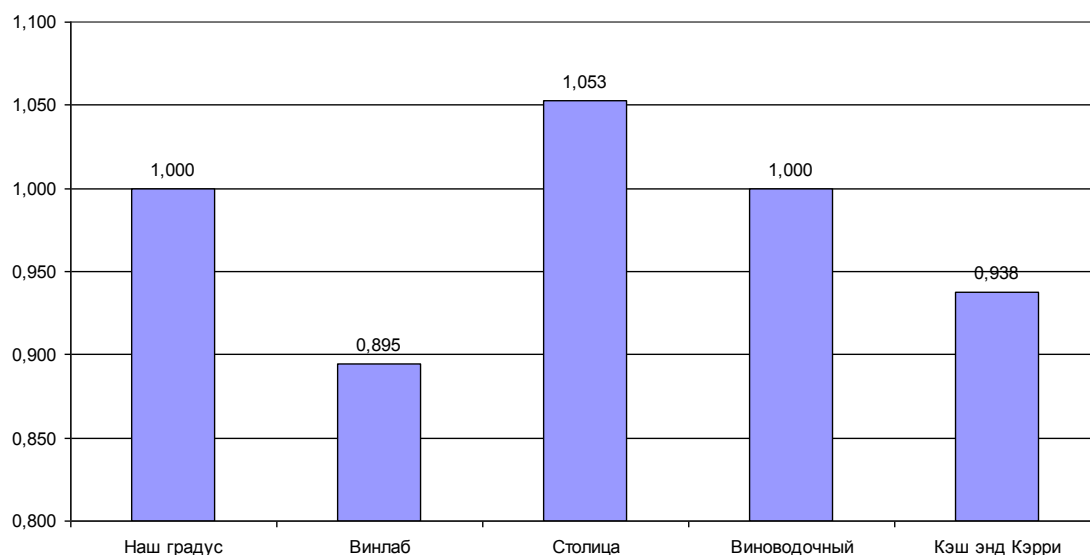
Примечание: по 5-балльной шкале

Рисунок 14 – Оценка уровня конкурентоспособности по методу 4Р

Следует отметить, что ввиду этого средний уровень оценки по данному методу для сети «Наш градус» составляет 2,9 ед., в то время, как у сети «Кэш энд Кэрри», не являющейся специализирующейся на алкогольной продукции сетью его значение составляет 3,4 ед. Для специализирующихся на продаже алкогольной продукции сетей уровень оценки в среднем составляет от 3,9 до 4,1 ед. Особенностью оценки здесь является тот факт, что по критериям продукта и цены сеть «Наш градус» имеет оценки, сопоставимые с другими сетями, уступая в распространении и продвижении. Причиной данного обстоятельства является высокий уровень унификации продукции и наличие государственного регулирования производства и оборота алкогольной продукции. В результате разница в продукте между конкурентами обуславливается не объективными, а субъективными предпочтениями экспертов. Разница в цене со специализированными сетями сети «Наш градус» минимальна, и составляет 4,1 ед. против 4,0-4,1 ед. у них. Для сети «Кэш энд Кэрри» данный показатель несколько ниже, и составляет 3,6 ед., что

обуславливается отсутствием специализации, а также ввиду того, что алкогольная продукция в её ассортименте является дополняющей, нежели чем основной.

Рассмотрим уровень конкурентоспособности по критериям «цена – качество», что представлено на рисунке 15. Исходные данные для проведения данного анализа брались из укрупнённых показателей конкурентоспособности.



Примечание: уровень сети «Наш градус» принята за 100 %

Рисунок 15 – Оценка уровня конкурентоспособности по критериям «Цена-качество»

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что для сетей «Винлаб» и «Кэш энд Кэрри» наблюдается переоценённость реализуемых товаров в сравнении с остальными сетями, ввиду более низкого уровня оценки, составляющего 0,895 и 0,938 ед. соответственно. Это позволяет данным сетям извлекать дополнительную прибыль по сравнению с другими сетями, в том числе, с сетью «Наш градус».

Схожий уровень конкурентоспособности по критериям «Цена-качество» с сетью «Наш градус» имеет сеть «Виноводочный». Максимальный уровень уровня коэффициента наблюдается у сети «Столица» – 1,053 ед., по причине того, что данная сеть имеет значительный период связи с крупнейшими производителями алкогольной продукции в РФ. Это позволяет держать данной

сети более низкий уровень цен на реализуемые товары.

Оценим уровень устойчивости конкурентных позиций сетей с учётом доли рынка и длительности работы на нём, что представлено в следующей таблице 10.

Таблица 10 – Показатели устойчивости функционирования ООО «Бастион» и его основных конкурентов на рынке

Наименование предприятия (сети)	Доля рынка, %			Изменение доли		Длительность работы на данном рынке, лет
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015 г., %	2017 к 2018 г., %	
Наш градус	0,0	0,3	0,6	0,3	0,3	4
Винлаб	0,0	0,0	1,7	0,0	1,7	1
Столица	3,6	3,5	3,5	-0,1	0,0	10
Виноводочный	5,7	5,5	5,3	-0,2	-0,2	9
Кэш энд Кэрри	6,2	6,0	6,1	-0,2	0,1	17

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что если сеть «Наш градус» демонстрирует уверенный рост рыночной доли по 0,3 % в год, в результате чего на конец периода она составила 0,6 % против околонулевой доли по итогам 2015 года, когда сеть только начала работу.

Сеть «Винлаб» в период 2015-2016 гг. на территории г. Благовещенска практически не была представлена, а в 2017 году фиксируется активное распространение её деятельности в городе, в результате чего доля рынка, приходящаяся на неё, увеличилась до 1,7 %.

Для крупных розничных продавцов алкогольной продукции в г. Благовещенске, таких, как сети «Столица», «Виноводочный», а также сеть «Кэш энд Кэрри», характерна стабильность доли, с динамикой по медленному сокращению. Основной причиной данного обстоятельства является высокий уровень конкуренции на рынке, увеличиваемый за счёт общего сокращения потребления алкогольных напитков.

С целью комплексной оценки конкурентоспособности применим матрицу BCG относительно рассматриваемых компаний (рисунок 16).

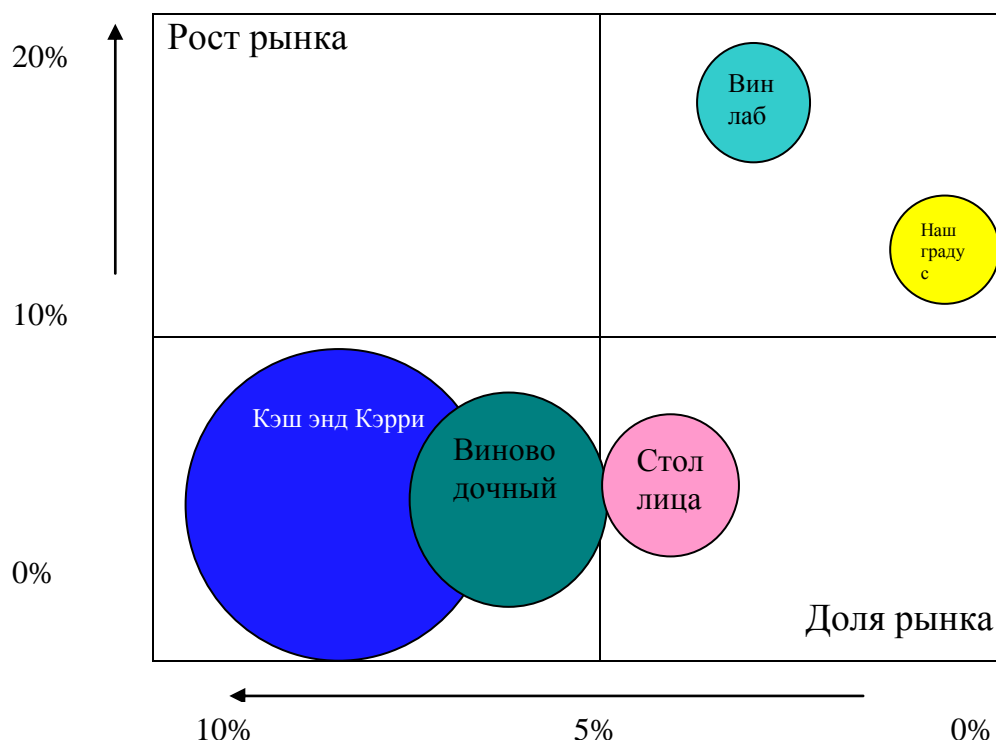


Рисунок 16 – Матрица BCG для конкурентов сети «Наш градус» ООО Бастион

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что сети «Кэш энд Кэрри» и «Виноводочный» в значительной степени постоянны в доле рынка, что обуславливается спецификой развития потребления алкогольной продукции в стране. Данная специфика состоит в том, что уровень стоимости алкогольной продукции постепенно повышается, следствием чего становится уменьшение спроса и увеличение конкуренции среди продавцов за возможность продать товар. Ситуацию обостряет также и то, что различия в товаре минимальны, следствием чего становится невозможность существенной продуктовой дифференциации. В терминах матрицы BCG данные сети являются «дойными коровами».

Сеть «Столица» несколько меньше по доле рынка, однако, её динамика в целом совпадает с динамикой предыдущих двух сетей. Фактически, она примыкает к ним, образуя группу стабильных компаний, добившихся существенного успеха на рынке г. Благовещенска и демонстрирующих возможности по удержанию доли рынка на нужном уровне.

В отличие от лидеров рынка, стабилизировавших своё положение на нём,

для сетей «Наш градус», и, особенно, «Винлаб», характерно быстрое увеличение доли рынка, при том, что сама доля рынка – очень небольшая. Данные компании в терминах матрицы BCG рассматриваются как «трудные подростки», для них необходимо последовательное выстраивание стратегии действий на рынке.

PEST-анализ внешней среды ООО Бастион представлен в таблице 11.

Таблица 11 – PEST-анализ ООО Бастион

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1 Достижение политической стабильности в стране	+1,8	1 Оживление экономического роста в стране	+1,1
2 Регулирование потребительского рынка в РФ нацелено на повышение значимости легальных продавцов и потребителей	+0,6	2 Стабильность основных условий хозяйствования в стране и регионе	+0,9
Итого	+2,4	Итого	+2,0
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1 Рост жизненного уровня населения в РФ приводит к увеличению спроса на товары, в том числе - алкогольные	+0,4	1 Значительная транспортная составляющая в структуре издержек обращения компании	-1,5
2 Высокая стоимость импорта сдерживает развитие алкогольного рынка	-1,0		
Итого	-0,6		-1,5
Всего : +2,3			

Исходя из полученных данных в рамках PEST-анализа возможно сделать вывод о том, что в целом внешняя среда благоприятна к ООО Бастион, так как итоговая оценка его деятельности положительна (+2,3). При этом, если политические и экономические факторы в целом свидетельствуют о благоприятности внешней конкурентной среды для ООО Бастион, то социальные и технологические факторы, напротив, приводят к снижению привлекательности отрасли для компании, ввиду того, что имеют отрицательные итоговые оценки (-0,6 и -1,5 соответственно).

Матрица SWOT-анализа ООО Бастион представлена в таблице 12.

Таблица 12 – SWOT-анализ ООО Бастион

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1 Постоянное наличие спроса на алкогольные товары	2 Повышение спроса на качественные товары	1 Увеличение конкуренции со стороны других торговых предприятий	2 Усиление требований к качеству услуг и товаров
Сила (S)	1 Лидерство на рынке области и региона	Развитие бизнеса в смежных отраслях	Предложение льготных условий для отдельных категорий покупателей	Снижение цен на реализуемые товары	Внедрение системы TQM
	2 Наличие сети сбыта	Создание дочерних специализированных фирм для повышения эффективности	Работа с рекламными агентствами по продвижению новых товаров и бренда компании	Предложение льготных условий для отдельных категорий покупателей	Оценка качества услуг партнёров
Слабость (W)	1 Недиверсифицированность бизнеса	Формирование сети партнёров смежных услуг	Выход в другие регионы, в т.ч. – Сибирский ФО	Приобретение новых технологий торговли	Концентрация только на торговле
	2 Малые затраты на рекламу	Организация рекламной компании	Реклама в области через предприятия, работающие в других сегментах, например, праздничные агентства	Реклама сопутствующих услуг	Реклама качества товаров компании

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в текущих условиях ООО Бастион имеет возможности по минимизации любых угроз и ликвидации слабостей за счёт внутренних резервов, что говорит о высоком потенциале развития организации.

Так как PEST-анализ даёт только качественную оценку конкурентной среды, используем EFAS-анализ для получения количественных оценок. При этом, значимость факторов определена экспертным путём (таблица 13).

Из данных таблицы можно сделать вывод о том, что в целом количественная оценка внешних факторов деятельности предприятия положительна для ООО Бастион, однако, её значение (+0,13 ед.) невелико, что указывает на необходимость совершенствования деятельности фирмы в части укрепления её конкурентоспособности.

Таблица 13 – EFAS - анализ ООО Бастион

Выявленные внешние стратегические факторы	Вес (значимость)	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
1. Наличие постоянного спроса на алкогольные товары	0,18	3	0,54
2. Отсечение от рынка недобросовестных конкурентов	0,15	3	0,45
3. Отсутствие негативной репутации у компании среди покупателей	0,10	4	0,40
Итого по возможностям	–	–	1,39
<b>Угрозы</b>			
1. Увеличение конкуренции со стороны других сетей в связи со стагнацией рынка	0,20	2	0,40
2. Усиление требований к качеству товаров со стороны потребителей	0,25	2	0,50
3. Усиление дефицита финансовых ресурсов в связи с развитием	0,12	3	0,36
Итого по угрозам	–	–	1,26
Итого	$\Sigma 1$	–	+0,13

При этом, если в части возможностей у компании основным фактором выступает наличие постоянного спроса на алкогольные товары, то в части угроз – усиление требований к качеству товаров со стороны потребителей. Данная угроза обуславливается, прежде всего, тем, что рост стоимости алкоголя, происходящий, в том числе, по причине увеличения требований государства, толкает потребителей к увеличению требований к продавцам.

Проведём в таблице 14 анализ общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера

Таблица 14 – Оценка общего уровня конкуренции ООО Бастион методом 5 сил Портера

Фактор	Влияние фактора	Оценка
1	2	3
Конкуренты	ООО Ани, ООО Винлаб, ООО Стимул-ОПТ, значительное количество мелких магазинов по продаже алкогольной продукции. Существенный уровень конкуренции, однако, позволяющий выходить на него новичкам	3
Клиенты-потребители.	Частные лица, а также – юридические лица (в меньшей степени). Влияние средней силы, по причине отсутствия крупных покупателей в ООО Бастион	2

1	2	3
Поставщики	Крупные российские и иностранные производители алкогольной продукции. Ввиду крупных масштабов их бизнеса, оказывают существенное влияние на деятельность ООО Бастион, что требует учёта для оценки уровня конкуренции на рынке	4
Новички-конкуренты	Мало, так как требуется значительный объём финансовых ресурсов для запуска даже розничной торговой точки	1
Субституты	Отсутствуют	0
Итого		10

Средний уровень конкурентной оценки по методу 5 сил Портера:

$$КС = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{10}{5} = 2,0$$

Исходя из полученных результатов возможно сделать вывод о том, что компания имеет слабое конкурентное давление, что даёт возможность ему активно завоёвывать розничный рынок.

С учётом результатов проведённого исследования оценим общий конкурентный статус сетей, что отражено в таблице 15.

Таблица 15 – Общий конкурентный статус сетей по продаже алкогольной продукции в г. Благовещенске

ранги

Метод (подход)	Наш градус	Винлаб	Столица	Виноводочный	Кэш энд Кэрри
Укрупнённых показателей	4	2	3	1	5
4Р	5	1	3	2	4
Цена-качество	2	4	1	2	3
Доля рынка	5	4	3	2	1
Среднее	4,0	2,8	2,5	1,8	3,3

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что сеть «Наш градус» имеет наименьший конкурентный статус среди всех рассмотренных. При этом, будучи специализированной сетью она уступает сети «Кэш энд Кэрри», которая не является специализирующейся на продаже алкогольных товаров. При этом, лидером по уровню конкурентоспособности является сеть «Виноводочный» со среднеранговой оценкой 1,8. Второй по



уровню оценки выступает сеть «Столица» (2,5), третьей – сеть «Винлаб» с оценкой 2,8.

В качестве основной причины низких показателей сети «Наш градус» по сравнению с другими сетями является, прежде всего, малый масштаб деятельности. В результате этого, сеть может быть поглощена существенно превосходящими её конкурентами, либо для неё могут быть созданы сложные условия деятельности на рынке.

По итогам проведённого исследования уровня конкурентоспособности ООО Бастион сеть «Наш градус», возможно сформулировать такие выводы, как:

– компания активно развивается, увеличивая объёмы продаж товаров. Это привело в рассматриваемом периоде к тому, что если в 2015 году у предприятия наблюдались убытки от продаж в размере 529 тыс. руб., то по итогам 2017 года фиксируется рост прибыли до 4,8 млн. руб. Предприятие удерживает стабильными затраты на 1 руб. выручки, что позволяет ему формировать необходимый объём средств для продолжения своей деятельности;

– ключевой особенностью российского алкогольного рынка является то, что данный рынок – стагнирующий. Причиной этого является активная политика государства по сокращению потребления спиртных напитков, прежде всего – крепких, и переход к потреблению более дорогих и менее крепких напитков. В результате этого объёмы производства алкогольной продукции в стране хотя и растут, однако, данный рост обуславливается, прежде всего, расширением экспорта из страны, а также импортозамещением, что позволило уменьшить импорт на 20-30 млн. дал. Причиной сокращения рынка алкогольной продукции явилось общее уменьшение потребления алкоголя в РФ на душу населения с 16 до чуть более 10 литров;

– в качестве основных конкурентов сети определены такие сети, как «Винлаб», «Столица», «Виноводочный», специализирующиеся на алкогольной продукции, а также сеть «Кэш энд Кэрри», для которой алкогольная продукция

не является основной, однако, данная сеть является лидером по продажам товаров первой необходимости в г. Благовещенске, в том числе – алкогольных;

– общий конкурентный статус сети «Наш градус» среди рассмотренных сетей является минимальным. Основной причиной данного обстоятельства является то, что данная сеть существенно уступает прочим рассмотренным сетям по размерам, следовательно – не может конкурировать с ними по темпам развития, доле рынка, возможностям оптимизации своей внутренней деятельности. Лидером здесь является сеть «Виноводочный», ей немного уступают сети «Столица» и «Винлаб»;

– общее конкурентное давление на сеть «Наш градус» ООО Бастион – умеренное, внешняя среда благоприятна для деятельности фирмы, а SWOT-анализ указывает на способность организации рационально и эффективно решать все вопросы, связанные с функционированием организации. Это даёт возможность сделать вывод о том, что несмотря на относительно более низкий конкурентный статус, фирма не стеснена конкурентами в реализации своих действий, а имеет возможность активно развиваться.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «БАСТИОН»

#### **3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бастсион»**

Неоходимость реализации мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Бастсион» обуславливается следующими факторами:

– невозможность прямой конкуренции с крупными сетями;

На сегодняшний день особенностью Амурской области является то, что на её территории нет крупных федеральных сетей, осуществляющих продажу алкогольной продукции. Единственной сетью, которая имеется в регионе, и которая является региональной сетью, является сеть «Винлаб», функционирующая на территории ДВФО.

Особенностью современных сетей по продаже товаров первой необходимости и алкоголя является то, что за счёт значительных объёмов закупки товаров они имеют возможность по снижению цены на товар на полке. Более того, такие сети используют систему доступа к полке посредством уплаты сети тех или иных платежей. В результате этого, крупные торговые сети получают преимущество (по цене и по количеству покупателей) относительно других предприятий торговли, что ставит более мелкие торговые точки в менее выгодные условия.

Такие сети, как «Пятёрочка», «Магнит» имеют более 10 тыс. магазинов каждый, а их оборот превышает 1 трлн. руб. Крупнейшей федеральной сетью по продаже алкогольной продукции является сеть «Красное и белое», число магазинов которой превышает 5 тыс. ед., а сами магазины являются магазинами шаговой доступности, площадь которых составляет в среднем 60 кв. м. Соответственно, в таких магазинах продаётся наиболее ходовой товар, который потребляется большинством населения. Естественным недостатком данных

магазинов является невозможность торговли в них дорогим алкоголем, ввиду общей ограниченности площадей.

Другим аспектом невозможности прямой конкуренции с крупными сетями для ООО «Бастион» является то, что такие сети, как правило, имеют доступ к значительным объёмам заёмного и долгового финансирования, причём как со стороны поставщиков, так и со стороны банков. В результате этого, если ООО «Бастион» в своём развитии должно в существенной степени опираться на собственные силы и финансовые ресурсы, то крупные сети могут опираться на финансовые ресурсы контрагентов. Это также снижает относительный уровень конкурентоспособности.

Основные показатели деятельности крупнейших сетей по продаже алкогольных товаров в РФ представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Основные показатели деятельности крупнейших сетей по продаже алкогольных товаров в РФ в 2017-2018 гг.

Наименование сети	Количество торговых точек, ед.		Торговая площадь, тыс. кв. м.		Выручка, млрд. руб.	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Красное и Белое	4467	6150	357,4	492,0	92	130
Бристоль	2810	2999	307,5	334,7	27	33
Арыш Мае	1300	1500	52,0	60,0	4	5,5
Ароматный мир	454	465	61,3	62,8	4,8	5,0
Горилка	305	301	24,4	24,1	4,1	4,07

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что напрямую конкурировать с данными сетями ООО «Бастион» при их выходе на рынок г. Благовещенска и Амурской области не сможет. Если для местных сетей, за счёт хорошего знания рынка конкуренция ещё возможна, то уже с сетями регионального масштаба ООО «Бастион» конкурировать не может, ввиду наличия у последних возможностей по перераспределению финансовых

потоков между регионами и проведения согласованной ценовой политике по выдавливанию наиболее значимых конкурентов.

– наличие тренда на снижение потребления алкоголя;

Как показано в частях 1 и 2, особенностью текущего рынка алкогольных товаров в РФ является постепенное снижение потребления. Однако, в последние годы данное снижение достаточно небольшое, и составляет 0,5-1 %, что говорит о том, что те категории населения, которые не являются основными потребителями алкоголя, уже сократили своё потребление.

Стимулирование тренда на снижение потребления алкоголя является одной из задач государства. В качестве основной причины этого является стремление снижения затрат на последствия неумеренного потребления алкоголя в виде необходимости лечения заболеваний, связанных с алкоголизмом. Кроме того, важным фактором здесь является стремление государства к увеличению доходов федерального бюджета от акцизов на алкогольную продукцию. При этом, действующая на сегодняшний день шкала акцизов стимулирует к производству слабоалкогольной продукции и вин. Однако, реалии российского виноделия таковы, что необходимые объёмы вина в стране больше, чем может предоставить отечественная промышленность, что приводит к необходимости импорта алкогольной продукции, а следовательно – включения в её цену импортных пошлин, что увеличивает цену на такой алкоголь. Следствием этого становится отказ от дорогих видов алкоголя и переход к потреблению более простых, но и более дешёвых видов алкогольной продукции, прежде всего, водки.

Следует указать на тот факт, что основной объём потребления алкогольной продукции в настоящее время приходится на пиво. Его особенностью как товара является наличие высокого уровня конкуренции между торговыми точками по продаже. Кроме того, в отличие от других регионов, где ограничения на продажу пива относительно небольшие, Амурская область характеризуется существенно большим уровнем регулирования данной сферы. В результате этого, с одной стороны, небольшие

продавцы, такие как ООО «Бастион», получают дополнительные возможности за счёт ограничения размещения пивных торговых точек в домах, а с другой – им также ограничивается возможность продажи пива (относительно времени суток).

Все вышеозначенные причины приводят к тому, что рынок алкогольной продукции в РФ возможно рассматривать как рынок, характеризующийся стабильными объёмами продаж, что усложняет работу на нём небольших продавцов алкоголя.

– повышение уровня конкуренции в целом на рынке;

Повышение уровня конкуренции в целом на рынке является в значительной степени следствием отсутствия развития рынка в части объёмов. Крупнейшие сети, удовлетворяя наибольший объём потребностей в алкогольной продукции, оставляют небольшим продавцам лишь малую часть рынка. В результате этого уровень конкуренции в целом по рынку возрастает. Несмотря на это, продажа алкогольной продукции всё ещё является привлекательной для значительного количества предпринимателей. Основной причиной этого является особенность алкогольных товаров, состоящая в длительном сохранении ими своих потребительских качеств, что особенно хорошо видно на примере крепких алкогольных напитков. Кроме того, спрос на недорогие алкогольные товары постоянен, что также стимулирует к выходу на данный рынок.

Результатом этого становится постоянный поток предприятий, стремящихся торговать на данном рынке. Имеющееся ограничение в виде необходимости приобретения лицензии на оптовую или розничную продажу алкогольных товаров, как правило, не является значимым, так как стабильный спрос на алкоголь позволяет достаточно быстро компенсировать данные затраты.

Повышению уровня конкуренции в целом на алкогольном рынке также способствует и то, что уровень открытости российского потребительского рынка, особенно в рамках ЕАЭС, имеет тенденцию к увеличению. Так, уже

сейчас на российском потребительском рынке присутствует алкогольная продукция из всех стран ЕАЭС, что создаёт конкуренцию среди производителей.

Рост предложения на рынке от производителей стимулирует и рост предложения таких товаров со стороны и торгующих организаций. С другой стороны, формирование минимальной цены на алкогольную продукцию нивелирует разницу между конкурентами.

– наличие тенденции по выделению сегмента элитного алкоголя в стране.

Практика деятельности розничных сетей в РФ показывает, что при продажах практически любой продукции возможно выделение премиум-продаж в нём. Типичным примером здесь является сеть «Азбука вкуса», функционирующая в Москве, для которой характерна продажа товаров премиального качества. Здесь также продаётся и алкогольная продукция, имеющая высокий уровень стоимости.

Выделение премиальных сегментов на рынках обуславливается стремлением продавцов к сегментации потребителей, что позволяет увеличивать объёмы продаж. При этом, подобная сегментация делает осмысленными существенные затраты, осуществляемые по наиболее дорогим товарам при продаже их состоятельным клиентам.

Следует, однако, отметить тот факт, что в настоящее время в г. Благовещенске и в Амурской области в целом подобный подход к реализации алкогольных товаров не практиковался. В качестве основной причины здесь возможно выделять малый размер спроса. Так, возможно ожидать, что большую часть потребности в элитном и премиальном алкоголе в г. Благовещенске будет закрывать 1-2 магазина, что, в свою очередь, потребует взвешенного подхода к рассмотрению данного варианта.

С другой стороны, занятие данной ниши и формирование устойчивого положительного отношения к такой торговой точке будет приводить к формированию барьера входа для других предприятий, торгующих алкоголем,

что позволит ООО «Бастион», в случае реализации подобной идеи существенно повысить имеющийся у него уровень конкурентоспособности.

### **3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Бастион»**

С целью решения выявленных проблем, связанных как с состоянием рынка, так и с особенностями конкурентоспособности ООО «Бастион», возможно предложить к реализации следующие мероприятия:

- формирование региональной франшизы «Наш градус»;

Как показано в пункте 3.1, ООО «Бастион» в текущих условиях не может напрямую конкурировать ни с федеральными или региональными сетями, ни даже с сетями, функционирующими в г. Благовещенске. Основной причиной здесь является малый размер сети, что не даёт возможностей по привлечению необходимого объёма финансовых ресурсов для развития фирмы.

С целью повышения уровня конкурентоспособности ООО «Бастион» предлагается разработать франшизу «Наш градус», что позволит преодолеть выявленные проблемы. Достоинства и недостатки мероприятия в отношении предприятия представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Достоинства и недостатки формирования франшизы в ООО «Бастион»

Достоинства	Недостатки
Возможность быстрого расширения сети	Необходимость разработки единых правил функционирования сети
Увеличение объёмов закупки товаров у производителей, а следовательно – увеличение объёмов получаемых скидок	Требование единого оформления сети
Участие в расширении сети привлекаемых контрагентов, а не только за счёт собственных усилий	Необходимость создания координирующего центра франчайзинговой сети
Возможность открытия магазинов в географически удалённых местах	Необходимость наличия инструментов влияния на франчайзи
Получение дополнительных доходов от франшизы за её использование франчайзи, что позволяет заниматься организационными вопросами (управление, продвижение и др.)	



Представляется, что наибольшую отдачу в части повышения уровня конкурентоспособности франшизы «Наш градус» будет иметь вне г. Благовещенска, по той причине, что здесь уровень конкуренции достаточно высок. Кроме того, присутствует значительное количество других крупных сетей. В то же время, в более мелких населённых пунктах сетевые магазины по торговле алкоголем не представлены, в результате чего имеется перспектива по развитию франшизы.

Необходимо отметить, что франшизный способ развития сети используется, например, сетью «Красное и Белое», так как это позволяет децентрализовать усилия по открытию магазинов. При значительном размере сети единое управление ею становится достаточно сложным, франшизный механизм позволяет передать решение большинства вопросов, не регламентированных франшизой, на текущую почву, что позволяет решать их существенно быстрее, чем из центра.

Действующее ООО «Бастион» предлагается сделать центром франшизы – её владельцем. Покупателям франшизы будет выдаваться право на открытие на той или иной географической территории магазина «Наш градус» с использованием торговой марки, оформления магазинов и способов работы. В свою очередь, ООО «Бастион» как владелец франшизы берёт на себя переговоры с поставщиками о получении товара со значительными скидками в связи с увеличением масштабов деятельности.

Отрицательным фактором деятельности сети по франшизной схеме является то, что франчайзи не являются обязанными всё время вести дела с владельцем франшизы, в результате чего их деятельность будет осуществляться только до тех пор, пока это будет им выгодно. В результате этого, возможно как быстрое разворачивание сети, так и её быстрое уменьшение, в случае, если головная компания не сможет удерживать франчайзи хорошими условиями поставки товаров.

Предлагается следующие условия предоставления франшизы «Наш градус» (таблица 18).

Таблица 18 – Предлагаемые условия предоставления франшизы «Наш градус»

Условие	Значение
Объём затрат собственных средств на франшизу, млн. руб. (без учёта стоимости франшизы)	1
Минимальная площадь магазина, кв.м.	60
Рекомендуемая площадь магазина, кв.м	70-100
Наличие права собственности на торговую площадь	Обязательно
Расположение торговой площади:	
– относительно учебных заведений	Максимально далеко
– относительно спальных районов	В центре
– наличие подъездных путей для автотранспорта	Обязательно
– наличие автостоянки	Желательно

Предлагаемая структура распределения средств от франшизы, с учётом опыта деятельности франшизы «Красное и белое» представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Предлагаемое распределение затрат на франшизу у франчайзи

Направление затрат	Доля, %
Переоборудование торговой площади	35
– ремонт площади	20
– арендная плата	10
– прочие подобные расходы	5
Формирование единого дизайна	15
– закупка торговой мебели	5
– закупка необходимого оборудования	5
– закупка необходимых рекламных материалов	5
Закупка оборотных средств для начала деятельности	40
Прочие направления расходования, в т.ч.	10
– налоги	1
– коммунальные расходы	2
– оплата топлива	2
– заработная плата	5

В рамках данной структуры предполагается, что все средства, вкладываемые франчайзи, являются собственными, поэтому, в них не учитываются проценты по заёмным средствам.

С учётом сложившейся ситуации на рынке розничной продажи алкоголя в г. Благовещенске и Амурской области в целом предлагается следующий подход к продаж франшизы и паушальным платежам по ней (таблица 20).

Таблица 20 – Предлагаемый подход к установлению цены на франшизу и паушальные платежи

Условие	Значение
Цена на франшизу, тыс. руб., в т.ч.	500
– уплачиваемая в первые 3 месяца	250
– уплачиваемая во вторые 3 месяца	250
Паушальный взнос (месячный), тыс. руб.	10

– создание магазина элитного и премиального алкоголя «Наш градус – Премьер».

Данное мероприятие предполагает, что в г. Благовещенске ООО «Бастион» будет создан магазин элитного и премиального алкоголя, с условным наименованием «Премьер».

Необходимость данного магазина обуславливается тем, что подавляющее большинство торговых точек, торгующих алкогольной продукцией в г.Благовещенске, ориентированы на массовый спрос. В результате этого, в таких торговых точках достаточно сложно найти дорогие элитные виды алкоголя, требующиеся покупателю. В результате этого, значительная часть продажи алкогольной продукции с высокой ценой реализуется в городе посредством сети Интернет по индивидуальным заказам. При этом, в большинстве случаев элитный алкоголь покупается для потребления в течение ближайшего периода времени, что делает покупки его через Интернет малопривлекательными, так как часто такой напиток необходим в ближайшие 3-5 дней, в то время, как доставка через сеть Интернет может занимать от 5 до 10 дней без гарантий качества и товара и его доставки. Всё это предполагает

возможность функционирования магазина элитного и премиального алкоголя в городе.

Основные параметры предлагаемой торговой точки представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Основные параметры магазина «Премьер» ООО «Бастион» по продаже элитного и премиального алкоголя

Показатель	Значение
Торговая площадь, кв.м.	100-150
Форма продажи	
– через прилавок	Наиболее дорогие виды алкоголя
– самообслуживание	Ординарные и прочие виды алкоголя, не относящиеся к наиболее дорогим
Расположение	1-й этаж жилого дома или офисного помещения
Наличие отдельного входа	Да
Наличие предварительного заказа	Да
Время работы	
– продажа и выдача заказов	11:00-21:00
– приём заказов	09:00-24:00

Предлагается следующая ассортиментная и ценовая политика в магазине «Премьер» (таблица 22).

Таблица 22 – Подходы к установлению ассортиментной и ценовой политике в магазине «Премьер» ООО «Бастион»

Показатель	Значение
Минимальная стоимость единицы алкогольного товара, выставляемого в магазине, руб.	500
Планируемая наценка на алкогольную продукцию:	
– премиальный алкоголь, %	45
– элитный алкоголь, %	70
Минимальная предоплата при заказе алкоголя, %	80

Установление минимальной стоимости единицы алкогольного товара в магазине «Премьер» ООО «Бастион» обуславливается необходимостью отграничения ассортимента данного магазина от других магазинов, с целью позиционирования его как элитного магазина.

Значительный уровень наценки на товар обуславливается тем, что для потребителей элитного алкоголя, как правило, характерна малая чувствительность к цене товара. В результате этого, потребители элитного и премиального алкоголя купят его даже в том случае, если он будет ощутимо дороже по сравнению с ценой в магазинах, не позиционирующих себя как продавцы такого алкоголя.

### **3.3 Экономическая оценка предложенных мероприятий**

Дадим оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий:

– формирование региональной франшизы «Наш градус»;

Чтобы конкурировать с крупнейшими алкогольными и продовольственными сетями в г. Благовещенске, необходимо наличие достаточно широкой сети. Учитывая тот факт, что крупнейшие сети г. Благовещенска и Амурской области по продаже алкогольных товаров и продовольственных товаров имеют около 20 торговых точек, предлагается следующий подход к развитию франшизы, и, соответственно, сети:

– плановое количество торговых точек, которое планируется к открытию – 20 ед.;

– период развития франчайзинговой сети – 2 года;

– все получаемые от развития франчайзинговой сети средства идут на развитие.

Составим следующий бюджет капитальных затрат, связанных с необходимостью формирования франчайзинговой сети ООО «Бастион» (таблица 23). Следует отметить, что с целью отнесения данных сумм на расходы предлагается установить 5-летний срок амортизации данных вложений.

Таблица 23 – Капитальные затраты на формирование франчайзинговой сети «Наш градус» ООО «Бастион»

Показатель	Значение, тыс. руб.
Формирование бренд-бука	500
Формирование необходимых правоустанавливающих документов	300
Разработка внутренних нормативных документов	1000
Прочие расходы	500
Итого	2300

Примем равномерное развитие франчайзинговой сети. Уровень скидки на дополнительные объёмы товаров, закупаемых в рамках деятельности сети, примем в 1-й год в размере 5 %, а во второй – 10 %. Получим следующую таблицу 24.

Таблица 24 – Анализ эффективности предлагаемых мероприятий по развитию франчайзинговой сети продажи алкоголя «Наш Градус»

Квартал	Продажа франшизы, тыс. руб.	Паушальные платежи, тыс. руб.	Объёмы закупки сети, тыс. руб.	Объёмы полученной скидки, тыс. руб.	Амортизация вложений на формирование сети, тыс. руб.	Затраты на поддержку сети	Итого, тыс. руб.
1 кв.	1000	60	500	25	115	200	770
2 кв.	1500	150	1250	63	115	500	1098
3 кв.	1000	210	1750	88	115	700	483
4 кв.	1500	300	2500	125	115	1000	810
5 кв.	1000	360	3000	300	115	1200	345
6 кв.	1500	450	3750	375	115	1500	710
7 кв.	1000	510	4250	425	115	1700	120
8 кв.	1500	600	5000	500	115	2000	485
Итого	10000	2640	22000	1900	920	8800	4821

Таким образом, дополнительный объём валовой прибыли, который будет получен при окончании развёртывания сети, составит 4,8 млн. руб. Оценочный объём затрат на поддержку сети принят в размере 100 тыс. руб. на 1 магазин в квартал.

Дадим оценку уровня конкурентоспособности сети «Наш градус» с

учётом расширения количества её магазинов на 20 ед. (таблица 25).

Таблица 25 – Оценка изменения уровня конкурентоспособности сети «Наш градус» по итогам формирования франчайзинговой сети

Наименование предприятия (сети)	Доля рынка, %			Количество торговых точек после реализации, ед.
	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Изменение	
Наш градус	0,6	0,9	+0,3	24
Винлаб	1,7	1,7	0,0	11
Столица	3,5	3,4	-0,1	9
Виноводочный	5,3	5,2	-0,1	28
Кэш энд Кэрри	6,1	6,0	-0,1	18

Как видно из представленной таблицы, доля рынка франчайзинговой сети «Наш градус» после реализации предложенных мероприятий увеличится на 0,3 % – с 0,6 % до 0,9 %. При этом, ввиду того, что рост рынка алкогольной продукции в нашей стране практически отсутствует, возможно ожидать снижения долей сетей «Столица», «Виноводочный» и «Кэш энд Кэрри» на 0,1 %. Однако, при этом сохранится отставание компании от крупнейших конкурентов в части доли рынка, хотя оно будет существенно меньше. При этом, по размаху торговой сети создаваемая сеть «Наш градус» выйдет вместе с сетью «Виноводочный» в лидеры, что позволяет надеяться на повышение уровня конкурентоспособности всей сети в будущем.

– создание магазина элитного и премиального алкоголя «Наш градус – Премьер».

Дадим оценку рынка элитного алкоголя в Амурской области. По итогам 2017 года общий объём продаж алкогольной продукции в регионе составил 1411 тыс. дал, что при минимальной цене на алкогольную продукцию в размере 500 руб. составляет:

$$P = 14110 \times 0,5 = 7055 \text{ млн. руб.}$$

Принимая, что к элитному алкоголю можно отнести не более 10 % его объёмов реализации, получим, что объём рынка Амурской области по данной товарной группе составит:

$$OP = 7055 \times 10 \% = 705,5 \text{ млн. руб.}$$

Ввиду того, что на сегодняшний день позиционирования себя как продавца элитного алкоголя ни одна фирма в области не осуществляет, используем в качестве целевого показателя долю рынка в размере 5 % от всего его объёма, что составит:

$$PP = 705,5 \times 5 \% = 35,275 \text{ млн. руб.}$$

Примем двухлетний период достижения данного показателя равномерно. Эффект от его реализации представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Эффект от реализации магазина «Премьер» ООО «Бастион» по реализации элитного алкоголя

Квартал	Объём продаж, тыс. руб.	Наценка (50%), тыс. руб.	Средние затраты на содержание (10,64%), тыс. руб.	Дополнительная прибыль, тыс. руб.
1 кв.	1102	551	117	434
2 кв.	2205	1102	235	868
3 кв.	3307	1654	352	1302
4 кв.	4409	2205	469	1736
5 кв.	5512	2756	586	2169
6 кв.	6614	3307	704	2603
7 кв.	7716	3858	821	3037
8 кв.	8819	4409	938	3471
Итого	39684	19842	4222	15620

Таким образом, по итогам проведённых расчётов видно, что дополнительный объём прибыли, который будет сформирован магазином «Премьер» по итогам данного мероприятия, составит 15,6 млн. руб.

Изменение доли рынка компании при реализации данного мероприятия ожидается в следующих размерах (таблица 27).

Таким образом, возможно ожидать по итогам данного мероприятия увеличения уровня доли рынка сети «Наш градус» до 1,2 % или на 0,6 %. При этом, доли остальных сетей по итогам реализации данного мероприятия снизятся незначительно – на 0,1-0,2 %, ввиду того, что рынок алкогольной продукции тенденций к активному росту не имеет, а следовательно,



перераспределение рыночных долей будет осуществляться за счёт других его участников.

Таблица 27 – Оценка изменения уровня конкурентоспособности сети «Наш градус» по итогам реализации мероприятия по продаже элитного алкоголя в магазине «Премьер»

Наименование предприятия (сети)	Доля рынка, %		
	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Изменение
Наш градус	0,6	1,2	+0,6
Винлаб	1,7	1,6	-0,1
Столица	3,5	3,4	-0,1
Виноводочный	5,3	5,1	-0,2
Кэш энд Кэрри	6,1	5,9	-0,2

В целом после реализации мероприятий возможно ожидать следующего изменения уровня доли рынка как показателя конкурентоспособности ООО «Бастион» (таблица 28).

Прогнозируется, что с учётом реализации обоих мероприятий доля рынка, которая приходится на ООО «Бастион» увеличится с 0,6 % до 1,5 % или на 0,9 %. При этом, общий размер сети компании составит от 24 ед. до 25 ед. (в случае, если магазин «Премьер» будет реализован отдельно).

Таблица 28 – Плановое изменение доли рынка ООО «Бастион» при реализации комплекса мероприятий

Наименование предприятия (сети)	Доля рынка, %			Количество торговых точек после реализации, ед.
	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Изменение	
Наш градус	0,6	1,5	+0,9	24-25
Винлаб	1,7	1,6	-0,1	11
Столица	3,5	3,2	-0,3	9
Виноводочный	5,3	5,0	-0,3	28
Кэш энд Кэрри	6,1	5,8	-0,3	18

Результаты реализации мероприятий сведём в следующую таблицу 29.

Таблица 29 – Результаты реализации мероприятий по совершенствованию уровня конкурентоспособности ООО «Бастион»

Мероприятие	Результат	Значение
Формирование региональной франшизы «Наш градус»	Увеличение доли рынка, %	0,3
	Рост объёмов реализации, млн. руб.	6,0 – в 1-й год 16,0 – во 2-й год
	Увеличение сети, ед.	20
	Рост валовой прибыли, млн. руб.	4,8
Создание магазина элитного и премиального алкоголя «Наш градус – Премьер»	Увеличение доли рынка, %	0,6
	Рост объёмов реализации, млн. руб.	11,0 – в 1-й год 28,7 – во 2-й год
	Увеличение сети, ед.	0-1
	Рост валовой прибыли, млн. руб.	15,6
Итого	Увеличение доли рынка, %	0,9
	Рост объёмов реализации, млн. руб.	17,0 – в 1-й год 44,7 – во 2-й год
	Увеличение сети, ед.	20-21
	Рост валовой прибыли, млн. руб.	20,4

Таким образом, по итогам реализации предложенного комплекса мероприятий совокупная доля рынка компании вырастет на 0,9 % или в 2,5 раза. При этом, рост сети, контролируемой компанией составит 20-21 магазин, а рост валовой прибыли составит 20,4 млн. руб.

По итогам проведённого в главе 3 исследования возможно сформулировать следующие выводы, касающиеся повышения уровня конкурентоспособности ООО «Бастион» и сети продажи алкогольной продукции «Наш градус»:

– в качестве основных факторов, оказывающих негативное влияние на уровень конкурентоспособности компании выступают невозможность прямой конкуренции с крупными сетями в Амурской области в целом и в г. Благовещенске – в частности, наличие тренда на снижение потребления алкоголя, повышение уровня конкуренции в целом на рынке, наличие тенденции по выделению сегмента элитного алкоголя в стране;

– в качестве первого мероприятия предложено мероприятие по созданию франчайзинговой сети под маркой «Наш градус». Реализация данного мероприятия позволит привлечь к увеличению сети лиц, заинтересованных в её

развитии. При этом, основная выгода ООО «Бастион» в части реализации данного мероприятия состоит в том, что за счёт увеличения объёмов закупки товаров и увеличения маржи по продажам. Франчайзи получают возможность действовать под единой торговой маркой и закупать товары по более низким ценам. Результатом реализации данного мероприятия будет являться увеличение рыночной доли компании на 0,3 %, увеличение сети на 20 магазинов, что даст возможность по охвату сети конкурировать с наиболее развитыми в г. Благовещенске сетями. Рост валовой прибыли по данному мероприятию составит 4,8 млн. руб.;

– второе мероприятие предполагает организацию компанией магазина элитного и премиального алкоголя. Это вызвано тем, что в г. Благовещенске подобные магазины отсутствуют. При этом, для данной продукции характерна возможность реализации с очень высокой наценкой, составляющей 45-70 % при наличии постоянного спроса и слабой чувствительности к разнице в ценах. Результатом мероприятия будет являться увеличение доли рынка на 0,6 % при росте объёмов реализации от 11 млн. руб. в первый год до 28,7 млн. руб. – во второй год. Рост валовой прибыли планируется в размере 15,6 млн. руб.;

– в целом по мероприятиям, запланированным на следующие два года, ожидается увеличение рыночной доли ООО «Бастион» на рынке продаж алкоголя с 0,6 % до 1,5 % или в 2,5 раза, рост объёмов реализации на 17-44,7 млн. руб., увеличение сети на 20-21 магазин и рост валовой прибыли на 20,4 млн. руб. Реализация предложенных мероприятий позволит существенно увеличить уровень конкурентоспособности компании на рынке г. Благовещенска и Амурской области относительно крупнейших компаний – продавцов алкоголя.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность – сложное, многоплановое и многоаспектное понятие, сущность которого состоит в обеспечении возможностей предприятия по функционированию на рынке с учётом предъявляемых к нему данным требованиям. Конкурентоспособность предполагает тот или иной уровень соответствия рынку, а также наличие возможностей по адекватному реагированию на изменения рынка.

Выделяют матричные методы оценки конкурентоспособности, методы оценки товара или услуги, методы теории эффективной конкуренции, а также комплексные методы. Выбор того или иного метода оценки конкурентоспособности обуславливается, с одной стороны, наличием информации об объекте оценки, а с другой – потребностями оценки. Наиболее сложной оценка является для производящих предприятий, так как при этом требуется оценка всей цепочки движения объектов труда.

Повышение уровня конкурентоспособности предприятия начинается с выявления резервов конкурентоспособности. Далее, осуществляется выявление возможности реализации мероприятий, нацеленных на повышение уровня использования рыночных возможностей. В отрасли розничной торговли стратегическими направлениями деятельности, которые фиксируются в настоящее время, выступают организация конкуренции с рынками, укрупнение форм торговли и развитие торговых сетей, проведение слияний и поглощений на рынке торговых сетей. Отдельным значимым направлением, сформировавшимся в последние годы, является использование интернет-торговли.

Проведённый анализ деятельности ООО «Бастион» по продаже алкогольных товаров через сеть «Наш градус» показал, что компания активно развивается, увеличивая объёмы продаж товаров. Это привело в рассматриваемом периоде к тому, что если в 2015 году у предприятия наблюдались убытки от продаж в размере 529 тыс. руб., то по итогам 2017 года

фиксируется рост прибыли до 4,8 млн. руб. Предприятие удерживает стабильными затраты на 1 руб. выручки, что позволяет ему формировать необходимый объём средств для продолжения своей деятельности.

Ключевой особенностью российского алкогольного рынка является то, что данный рынок – стагнирующий. Причиной этого является активная политика государства по сокращению потребления спиртных напитков, прежде всего – крепких, и переход к потреблению более дорогих и менее крепких напитков. В результате этого объёмы производства алкогольной продукции в стране хотя и растут, однако, данный рост обуславливается, прежде всего, расширением экспорта из страны, а также импортозамещением, что позволило уменьшить импорт на 20-30 млн. дал. Причиной сокращения рынка алкогольной продукции явилось общее уменьшение потребления алкоголя в РФ на душу населения с 16 до чуть более 10 литров.

В качестве основных конкурентов сети «Наш градус» ООО «Бастион» в г. Благовещенске определены такие сети, как «Винлаб», «Столица», «Виноводочный», специализирующиеся на алкогольной продукции, а также сеть «Кэш энд Кэрри», для которой алкогольная продукция не является основной, однако, данная сеть является лидером по продажам товаров первой необходимости в г. Благовещенске, в том числе – алкогольных.

Общий конкурентный статус сети «Наш градус» среди рассмотренных сетей является минимальным. Основной причиной данного обстоятельства является то, что данная сеть существенно уступает прочим рассмотренным сетям по размерам, следовательно – не может конкурировать с ними по темпам развития, доле рынка, возможностям оптимизации своей внутренней деятельности. Лидером здесь является сеть «Виноводочный», ей немного уступают сети «Столица» и «Винлаб».

Общее конкурентное давление на сеть «Наш градус» ООО Бастион – умеренное, внешняя среда благоприятна для деятельности фирмы, а SWOT-анализ указывает на способность организации рационально и эффективно решать все вопросы, связанные с функционированием организации. Это даёт

возможность сделать вывод о том, что несмотря на относительно более низкий конкурентный статус, фирма не стеснена конкурентами в реализации своих действий, а имеет возможность активно развиваться.

В качестве основных факторов, оказывающих негативное влияние на уровень конкурентоспособности компании выступают невозможность прямой конкуренции с крупными сетями в Амурской области в целом и в г. Благовещенске – в частности, наличие тренда на снижение потребления алкоголя, повышение уровня конкуренции в целом на рынке, наличие тенденции по выделению сегмента элитного алкоголя в стране.

В качестве первого мероприятия предложено мероприятие по созданию франчайзинговой сети под маркой «Наш градус». Реализация данного мероприятия позволит привлечь к увеличению сети лиц, заинтересованных в её развитии. При этом, основная выгода ООО «Бастион» в части реализации данного мероприятия состоит в том, что за счёт увеличения объёмов закупки товаров и увеличения маржи по продажам. Франчайзи получают возможность действовать под единой торговой маркой и закупать товары по более низким ценам. Результатом реализации данного мероприятия будет являться увеличение рыночной доли компании на 0,3 %, увеличение сети на 20 магазинов, что даст возможность по охвату сети конкурировать с наиболее развитыми в г. Благовещенске сетями. Рост валовой прибыли по данному мероприятию составит 4,8 млн. руб.

Второе мероприятие предполагает организацию компанией магазина элитного и премиального алкоголя. Это вызвано тем, что в г. Благовещенске подобные магазины отсутствуют. При этом, для данной продукции характерна возможность реализации с очень высокой наценкой, составляющей 45-70 % при наличии постоянного спроса и слабой чувствительности к разнице в ценах. Результатом мероприятия будет являться увеличение доли рынка на 0,6 % при росте объёмов реализации от 11 млн. руб. в первый год до 28,7 млн. руб. – во второй год. Рост валовой прибыли планируется в размере 15,6 млн. руб.

В целом по мероприятиям, запланированным на следующие два года,

ожидается увеличение рыночной доли ООО «Бастион» на рынке продаж алкоголя с 0,6 % до 1,5 % или в 2,5 раза, рост объёмов реализации на 17-44,7 млн. руб., увеличение сети на 20-21 магазин и рост валовой прибыли на 20,4 млн. руб. Реализация предложенных мероприятий позволит существенно увеличить уровень конкурентоспособности компании на рынке г. Благовещенска и Амурской области относительно крупнейших компаний – продавцов алкоголя.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андреев, И. Критерии конкурентоспособности однородных услуг / И. Андреев // Маркетинг. – 2012. – № 1. – С. 35-40.
- 2 Арбатская, Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия ИрГЭА. – 2012. – №1. – С. 118-121.
- 3 Баташева, М. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения / М.А. Баташева, Э.А. Баташева // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 355-358.
- 4 Бексултанова, А. И. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия / А.И. Бексултанова, С.А. Аслаханова // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 361-363.
- 5 Белкин, В.Н. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, Л.Б. Борисова // Экономика региона. – 2015. – № 1. – С. 144-155.
- 6 Бовэ, К.Л. Современная реклама / К.Л. Бовэ. – Тольятти : Довгань, 2009. – 384 с.
- 7 Большая актуальная политическая энциклопедия / под ред. А.В. Белякова. – М.: Эксмо, 2017. – 612 с.
- 8 Борщева, А.В. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.В. Борщева // Бизнес и дизайн Ревю. – 2018. – №1. – С. 2-7.
- 9 Булеев, И.П. Конкурентоспособность товара, экспортный потенциал предприятий как к основные факторы развития экономики / И.П. Булев, Е.И. Булеев // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – №5. – С. 34-50.
- 10 Бурим, Е. О. Влияние конкурентоспособности предприятия на финансовую устойчивость / Е.О. Бурим, О.А. Лымарева // Молодой ученый. – 2015. – №13. – С. 364-366.
- 11 Васильева, Р.Н. Электронная коммерция как фактор повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Р.Н. Васильева // Учёные



заметки ТОГУ. – 2013. – Т. 4. – №4. – С. 95-98.

12 Ведомости. Крупнейшие российские ритейлеры приготовились к слияниям и поглощениям [Электр. источник]. – www.vedomosti.ru. – 10.01.2019.

13 Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 83-89.

14 Дёмин, С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Дёмин // Вестник Омского университет. – 2011. – №3. – С. 325-330.

15 Ильченко, С.В. Кадровая политика предприятия / С.В. Ильченко. – М.: ООО Самполиграфист, 2015. – 256 с.

16 Качалов, В. По поводу оценки качества / В. Качалов, Б. Прудковский // Высшее образование в России. – 2013. – № 2 – С. 54-57.

17 Кондратьева, А.А. К вопросу обеспечения конкурентоспособности российских промышленных предприятий / А.А. Кондратьева, Т.А. Перевертова // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №7. – С. 54-58.

18 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2014. – 736 с.

19 Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 374-377.

20 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбер. – Наука, 2014. – 589 с.

21 Лапицкая, Л.В. Диагностика конкурентоспособности продукции предприятия: сравнительный анализ методов на примере кондитерской продукции / Л.В. Лапицкая, А.И. Фёдоров // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – №1. – С. 115-127.

22 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2014. – 224 с.

23 Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь / Л.И.

Лопатников. – М.: Дело, 2009. – 640 с.

24 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина. – М.: Омега-Л, 2009. – 288 с.

25 Мансурова, Н.А. Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции / Н.А. Мансурова, Е.В. Ключева // Экономические исследования. – 2018. – №1. – С. 19-30.

26 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2017. – 684 с.

27 Микульчик, К. Д. Оценка конкурентоспособности персонала предприятия / К.Д. Микульчик // Молодой ученый. – 2016. – №5. – С. 370-372.

28 Нагапетьянц, Н.Я. Прикладной маркетинг / Н.Я. Нагапетьянц. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 272 с.

29 Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н. Ю. Шведкова. – М.: Азбуковник, 2013. – 944 с.

30 Оковкина, О.Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.Н. Оковкина, А.М. Чупайда // Экономический журнал. – 2010. – №19. – С. 37-42.

31 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: Кнорус, 2014. – 120 с.

32 Печенкин, А. В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А.В. Печенкин. – М.: МГЭИ, 2012. – 88 с.

33 Плотичина, Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотичина // Вестник ТамГТУ. – 2010. – №1. – С. 205-211.

34 Полькина, А. Ю. Факторы конкурентоспособности российских предприятий / А.Ю. Полькина, Ю.А. Сухоручкин // Молодой ученый. – 2016. – №7. – С. 927-929.

35 Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 496 с.

36 Пострелова, А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова, М.С. Маркин // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398-402.

- 37 Романова, А.И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А.И. Романова // Современная конкуренция. – 2016. – №5. – С. 78-84.
- 38 Рудой, Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия / Е.В. Рудой // Молодой ученый. – 2017. – №19. – С. 150-155.
- 39 Рудская, Е. Н., Болохова Г. А. Клиентский опыт как инструмент конкурентоспособности коммерческих банков / Е.Н. Рудская, Г.А. Болохова // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 937-948.
- 40 Сигарев, А.В. Конкурентоспособность торговых сетей на российском рынке розничной торговли продовольствием в условия экономического спада / А.В. Сигарев // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – №48.– С. 53-57.
- 41 Толковый словарь / под ред. С.И. Ожегова. – М.: Оникс, 2007. – 1684 с.
- 42 Фатхутдинов, Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
- 43 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность как национальная кадровая проблема / Р.А. Фатхутдинов // Высшее образование в России. – 2013. – №2 – С.18-22.
- 44 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2013. – 892 с.
- 45 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2016. – 448 с.
- 46 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2009. – 320 с.
- 47 Фидельман, Г. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Фидельман, С. Дедиков, Ю. Адлер – М.: Альпина Паблишен, 2014. – 186 с.
- 48 Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по

исследованию рынка / В.Е Хруцкий, И.В. Корнеева.– М.: Финансы и статистика, 2013. – 528 с.

49 Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия / Л.Н. Чайникова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. – 192 с.

50 Четыркина, Н.Ю, Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг / Н.Ю. Четыркина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 256 с.

51 Чиркова, А. Н. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий машиностроительной отрасли / А.Н. Чиркова // Молодой ученый. – 2013. – №7. – С. 260-263.

52 Чувин, А.В. Создание конкурентоспособной продукции. Концептуальный аспект / А.В. Чувин. – М.: Либроком, 2013. – 232 с.

53 Экономика. Толковый словарь / под ред. Дж. Блэка. – М.: Инфра-М, 2010. – 840 с.

54 Экономика / под ред. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2013. – 436 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Бастион»