

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организа-
ции

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО
«Амурснабсбыт»

Исполнитель
студент группы 972-об _____ А.П. Евладова

Руководитель
канд. экон. наук, доцент _____ А.В. Васильева

Нормоконтроль _____ А.В. Васильева

Благовещенск 2023

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ___ » _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Евладовой Алины Павловны.

1. Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт»

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: материалы учебной литературы в области экономики организаций, учебники и пособия по дисциплине «Конкурентоспособность предприятия», нормативно-правовые акты Российской Федерации, ресурсы сети Интернет.

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

1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия;
2. Анализ внутренней и внешней среды АО «Амурснабсбыт»;
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт».

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем и т.п.): 4 приложения

6. Дата выдачи задания: 17 апреля 2023 г.

Руководитель бакалаврской работы Васильева Анжелика Валерьевна, зав. кафедрой ЭиМО, доцент, канд. эконом. наук.

Задание принял к исполнению (дата): 17 апреля 2023 г. _____
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 81 с., 19 таблиц, 7 рисунков, 53 источника, 4 приложения.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, МЕРОПРИЯТИЯ, ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт».

Задачи исследования определены следующие: изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия: сущность, понятие и факторы конкурентоспособности, а также методики ее оценки; провести анализ внутренней и внешней среды АО «Амурснабсбыт»; выполнить оценку конкурентоспособности; разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт» и оценить их эффективность.

Актуальность темы исследования обосновывается важностью эффективного и оперативного применения инструментов конкурентоспособности, а также внедрения их на современном предприятии.

Практическая значимость исследуемой темы обусловлена тем, что мероприятие, разработанное в бакалаврской работе, может быть использовано руководителем организации для повышения уровня конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт». Повышение уровня конкурентоспособности предприятия является важным условием выживания организации в современной экономике.

При написании настоящей работы использованы такие методы экономического анализа, как SWOT-анализ, PEST-анализ, ABC-анализ ассортимента, 5 сил Майкла Портера. Выполнена рейтинговая оценка конкурентоспособности исследуемого предприятия, построена конкурентная карта, проведена экспертная оценка предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Сущность, понятие конкурентоспособности и ее движущие силы	8
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	14
1.3 Методики оценки конкурентоспособности торгового предприятия	19
2 Анализ внутренней и внешней среды АО «Амурснабсбыт»	24
2.1 Краткая характеристика АО «Амурснабсбыт»	24
2.2 Анализ внутренней среды АО «Амурснабсбыт»	29
2.3 Анализ внешней среды АО «Амурснабсбыт»	37
2.4 Оценка конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт»	43
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт»	53
3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт» и выбор оптимального варианта	53
3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт»	57
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	65
Заключение	71
Библиографический список	77
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Амурснабсбыт» за 2020-2022 гг.	82
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «Амурснабсбыт» за 2020 г.	84
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «Амурснабсбыт» за 2022 г.	86
Приложение Г Анкета оценки мотивации сотрудников магазина № 1 АО «Амурснабсбыт»	88

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний период конкурентоспособность предприятий играет большую значимость в успешной деятельности компаний. Нынешний рынок представляет собой всемирное пространство, где каждый деятель сражается за свою долю на рынке, желает сберечь свои позиции и увеличить свою прибыльность.

В современных экономических условиях вопрос повышения конкурентоспособности актуален для предприятий всех секторов мировой экономики. Для достижения высоких, эффективных результатов своей работы предприятиям необходимо приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям на рынке, что как раз и требует от организаций создания инновационных концепций развития, а также повышения конкурентоспособности. В ходе разработки этих концепций появляется необходимость детального изучения экономической системы конкурентоспособности. Отсутствие необходимых теоретических и практических знаний о сложной системе конкурентоспособности товаров и услуг часто оказывается чреватым и является причиной серьезных просчетов при ценообразовании, что может даже привести предприятие к банкротству.

Сегодня почти каждый рынок является конкурентным, то есть характеризуется наличием нескольких игроков, предлагающих аналогичные услуги и продукты. Конкуренция в первую очередь полезна для потребителя, поскольку она побуждает предприятия на создание новых продуктов, улучшение технологии производства, а также на снижение стоимости товаров и услуг при сохранении высокого качества.

В условиях конкуренции необходимо оценить уровень конкурентоспособности рассматриваемого предприятия для того, чтобы эффективно работать и оценивать свои перспективы на будущее. Выявив достоверную информацию о конкурентной позиции компании, можно определить ее преимущества и недостатки. Свои преимущества предприятие должно поддерживать и совершенствовать для продолжения эффективной деятельности, а над недостатками не-

обходимо работать, разрабатывая и применяя в действии мероприятия по их устранению.

Актуальность темы исследования обосновывается важностью эффективного и оперативного применения инструментов конкурентоспособности, а также внедрения их на современном предприятии.

Практическая значимость исследуемой темы обусловлена тем, что мероприятие, разработанное в бакалаврской работе, может быть использовано руководителем организации для повышения уровня конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт». Повышение уровня конкурентоспособности предприятия является важным условием выживания организации в современной экономике.

Объектом исследования в данной работе выступает АО «Амурснабсбыт».

Предметом работы является конкурентоспособность исследуемого предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт».

Согласно поставленной цели, определим задачи исследования:

- 1) Изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия: сущность, понятие и факторы конкурентоспособности, а также методики ее оценки;
- 2) Провести анализ внутренней среды АО «Амурснабсбыт»;
- 3) Провести анализ внешней среды АО «Амурснабсбыт»;
- 4) Выполнить оценку конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт»;
- 5) Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт» и оценить их эффективность.

В ходе выполнения данной работы использована научная литература, нормативно-правовые акты РФ, бухгалтерская отчетность организации (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах).

При написании настоящей работы использованы такие методы экономического анализа, как SWOT-анализ, PEST-анализ, ABC-анализ ассортимента, 5 сил Майкла Портера. Выполнена рейтинговая оценка конкурентоспособности

исследуемого предприятия, построена конкурентная карта, проведена экспертная оценка предложенных мероприятий.

Структура бакалаврской работы представлена введением, тремя основными частями, заключением, списком использованных источников, заключением.

В первой части работы рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности предприятия, а именно сущность, понятие конкурентоспособности, факторы на нее влияющие и методики ее оценки.

Во второй части представлена краткая характеристика исследуемой организации, анализ внешней и внутренней среды, а также проведена оценка конкурентоспособности предприятия.

В третьей части разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности организации и дана оценка эффективности их внедрения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, понятие конкурентоспособности и ее движущие силы

Возникновение рыночных отношений предопределяет развитие конкуренции в различных секторах экономики. Конкуренция является неотъемлемой частью рыночной экономики.¹

Суть конкуренции заключается в улучшении и поддержании положения предприятия на рынке, что достигается путем изменения поставляемой продукции в зависимости от степени удовлетворения конкретных потребностей покупателей и стоимости удовлетворения этих потребностей.² В целом, цель конкуренции рассматривается как борьба за получение максимально возможной прибыли.³

Проблема конкурентоспособности связана с необходимостью выявления причин, по которым одни предприятия добиваются успеха, а другие, работающие в тех же условиях, нет.⁴ Сегодня существующие предприятия сталкиваются со все более сложными условиями для развития, с которыми не все из них могут справиться.

В самом общем смысле конкурентоспособность означает способность превзойти других, используя свои сильные стороны для достижения своих целей.⁵

С.И. Ожегов, согласно Толковому словарю русского языка, термин «конкурентоспособность» трактует, как способность выдерживать конкуренцию, противостоять своим конкурентам.

«Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных

¹ Березов, Н.И. Конкуренция в экономике / Н.И. Березов. – М.: Ника-Центр, 2019. – 768 с.

² Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2015. – 320 с.

³ Устимкин, О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А. Устимкин // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1 (29). – С. 7-10.

⁴ Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н.В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 242 с.

⁵ Вашко, Т.А. Стратегия и конкурентоспособность/ Т.А. Вашко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. - № 7 (7). - С.10.

характеристик, используемых для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Само слово конкурентоспособность, применительно к какому бы субъекту оно не рассматривалось, означает способность данного субъекта устоять перед конкуренцией».⁶

Для успешной работы бизнеса в нынешней экономической среде крайне важно иметь понимание того, кем являются конкуренты, что они предлагают, и как их маркетинговые стратегии влияют на предприятие. Все это позволяет предприятию гарантировать выживание и процветание бизнеса.⁷ Будь то крупная компания или небольшой местный бизнес, конкуренция оказывает непосредственное влияние на успех бизнеса. На рынке ситуация и степень конкуренции могут изменяться не только с течением времени, согласно фазам жизненного цикла, но и под воздействием динамичных факторов, которые влияют на экономическую среду.⁸

«Движущие силы конкуренции» – это главные категории влияния, условия и факторы, которые напрямую влияют на конкурентоспособность организации на рынке.⁹

Одним из способов анализа конкурентоспособности компании и понимания ее положения в отрасли является использование модели пяти сил Майкла Портера. Пять сил Портера – это простой, но эффективный инструмент для понимания конкурентоспособности бизнес-среды и определения потенциальной прибыльности бизнес-стратегии. Она играет важную роль, поскольку, когда компания знает о силах в своей среде или отрасли, которые могут повлиять на прибыльность, она может соответствующим образом скорректировать свою стратегию. Компания может мудро воспользоваться своими преимуществами или исправить свои недостатки, чтобы избежать неправиль-

⁶ Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов/ Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – Москва : Юрайт, 2020. – 447 с.

⁷ Мовсаров, Р.Д. Конкурентоспособность предприятия / Р.Д. Мовсаров, Х.В. Джабраилов // Наука и образование сегодня. 2019. - №1 (24).

⁸ Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов/ Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – Москва : Юрайт, 2020. – 447 с.

⁹ Абаева, Н.П. Конкурентоспособность организации / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259 с.

ных действий в будущем.

Профессор бизнес-школы Майкл Портер создал инструмент «Пять сил» для оценки привлекательности и потенциальной прибыльности отрасли. С момента выпуска в 1979 году он стал одним из наиболее востребованных инструментов в бизнес-стратегии.

Инструмент «Пять сил Портера» является макроаналитическим инструментом в бизнес-аналитике, который охватывает экономику отрасли в целом. Модель состоит из конкретных факторов, определяющих уровень прибыльности бизнеса в сравнении с другими компаниями в отрасли.¹⁰

В модели Портера «Пять сил», которые определяют конкурентоспособность предприятия в отрасли, включают:

1. Угроза появления новых конкурентов на рынке;
2. Власть потребителей на рынке;
3. Власть поставщиков на рынке;
4. Наличие товаров-заменителей;
5. Конкуренция внутри отрасли.

Согласно теории пяти конкурентных сил Майкла Портера, «Золотое правило» гласит, что чем слабее конкурентные силы, тем больше возможностей для получения высокой прибыли в отрасли, в которой работает компания. Напротив, если конкурентные силы сильны, то вероятность получения высокой прибыли от инвестиций для любой компании в отрасли будет ниже. При этом средняя прибыльность отрасли зависит от наиболее значимых конкурентных сил.¹¹

Портер считал, что предприятия, скорее всего, будут внимательно следить за своими конкурентами, но призывал их смотреть не только на действия конкурентов, но и изучать другие факторы, которые могут влиять на бизнес-

¹⁰ Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 112 с.

¹¹ Модель Майкла Портера. – Текст: электронный – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/> (дата обращения 15.06.2023).

среду.¹²

Изучим подробнее пять сил конкуренции Майкла Портера:

1. Первая сила: угроза появления на рынке новых игроков. Чем легче новым компаниям войти в отрасль, тем более интенсивной будет конкуренция.

Факторы, которые могут ограничить угрозу прихода новых игроков, известны как барьеры для входа. Рассмотрим данные факторы:

- устоявшаяся лояльность к основным брендам;
- высокие фиксированные затраты;
- конкретные стимулы для покупателей;
- ограниченность ресурсов;
- государственные ограничения;
- защита от конкуренции (патенты, права и пр.);
- ценность бренда;
- потребность в финансировании.

2. Вторая сила: власть на потребительском рынке. Эта конкурентная сила основана на влиянии потребителей на цены и качество товаров.¹³ Потребители могут оказывать влияние на рынок, когда их количество меньше, чем количество продавцов, и они могут легко переключаться между различными продавцами. С другой стороны, покупательская способность низкая, когда потребители покупают товары в небольших количествах, а товар продавца значительно отличается от товаров конкурентов. Если один покупатель владеет достаточной мощностью влиять на объемы продаж и прибыль компании, то он обладает значительной властью на рынке.¹⁴

Следует отметить причины, по которым у клиентов могут быть мощности.¹⁵

¹² Фомичев, В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В.И. Фомичев. – Москва: Юрайт, 2020. – 156 с.

¹³ Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 112 с.

¹⁴ Березов, А.И. Конкуренция в экономике / А.И. Березов. – М.: Ника-Центр, 2018. – 768 с.

¹⁵ Закурин, К.И. Анализ конкурентоспособности / К.И. Закурин [и др.] // Московский экономический журнал. 2019. - №9.

- небольшое количество клиентов;
- большие объемы закупок;
- легкое переключение на другой конкурирующий продукт;
- продукт не является первой потребностью покупателя;
- чувствительность покупателя к цене;
- наличие существующих заменителей.

3. Сила третья: рыночная власть поставщиков. Данная конкурентная сила анализирует влияние поставщиков и оценивает степень контроля над потенциальным повышением цен на сырье и другие ресурсы, что может существенно снизить прибыльность компании. Это достигается путем оценки количества поставщиков и доступных ресурсов. Чем меньше поставщиков, тем больше власти они имеют.

Компании находятся в лучшем положении, когда доступно несколько поставщиков. Если один поставщик обладает достаточной мощностью для давления на прибыль и объемы компании, он обладает значительной властью на рынке.

Что касается мощности поставщиков, то выделяются следующие причины:¹⁶

- небольшое количество поставщиков конкретного продукта;
- отсутствие заменителей;
- продукт чрезвычайно важен для покупателя;
- степень дифференциации затрат.

4. Четвертая сила: наличие продуктов-заменителей. Если затраты клиента на переход на другой аналогичный конкурирующий продукт низки, это создает высокий риск.¹⁷

Данная конкурентная сила исследует количество конкурентов на рынке, их цены, качество и прибыль, чтобы определить, способны ли они дополнительно сокращать свои затраты. Угроза со стороны заменителей зависит от готовности потребителей к изменениям и изменений в затратах на долгосрочной

¹⁶ Березов, А.И. Конкуренция в экономике / А.И. Березов. – М.: Ника-Центр, 2018. – 768 с.

¹⁷ Мовсаров, Р.Д. Конкурентоспособность предприятия / Р.Д. Мовсаров, Х.В. Джабраилов // Наука и образование сегодня. 2019. - №1 (24).

и краткосрочной основе.¹⁸

Определяют факторы, которые могут повлиять на этот риск:¹⁹

- склонность покупателя к переключению;
- затраты покупателя на переключение;
- технологические изменения и инновации продукта.

Самой результативной стратегией по борьбе с заменителями является создание сильного бренда компании, который обладает яркой дифференциацией от конкурирующих товаров и предоставляет дополнительные преимущества для потребителей. Она также может включать в себя борьбу со стандартизацией товаров, технологические улучшения и формирование лояльности к своему продукту.²⁰

5. Пятая конкурентная сила – внутриотраслевая конкуренция, которая анализирует, насколько сильна конкуренция на рынке. Она учитывает количество конкурентов на рынке и их способность оказывать влияние на отрасль.²¹

Конкуренция между фирмами достигает высокого уровня, когда на рынке существует несколько поставщиков товаров или услуг, когда отрасль растет и потребители могут легко перейти к конкуренту с низкими ценами.²²

При высокой конкуренции могут начаться рекламные и ценовые войны, что может нанести ущерб осуществляемому бизнесу.

Причины высококонкурентного рынка можно выделить следующие:

- многие игроки одинаковые, отсутствует доминирующая фирма;
- незначительная разница между услугами и продуктами конкурентов;
- зрелая индустрия с небольшим ростом;
- рост компании возможен за счет «кражи» покупателей у своих конку-

¹⁸ Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Портер. Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2020.– 456 с.

¹⁹ Закурин, К.И. Анализ конкурентоспособности / К.И. Закурин [и др.] // Московский экономический журнал. 2019. - №9.

²⁰ Модель Майкла Портера. – Текст: электронный – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/> (дата обращения 15.06.2023).

²¹ Фомичев, В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В.И. Фомичев. – Москва: Юрайт, 2020. – 156 с.

²² Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н.В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 242 с.

рентов.

Майкл Портер полагал, что эти пять сил являются ключевыми, стабильными источниками конкурентного давления в отрасли.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

При определении конкурентной позиции компании основное внимание уделяется факторам ее конкурентоспособности. Однако, чтобы обеспечить эффективность компании, необходимо не столько изучить все факторы, оказывающие влияние на ее конкурентоспособность, сколько определить относительную важность этих факторов в конкретной сфере деятельности.²³

Авторы, в зависимости от области исследования рынка, а также основываясь на собственных научных взглядах, обосновывают различные группы факторов конкурентоспособности предприятий.

Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд²⁴ предлагают определить ключевые факторы успеха при разработке организационной стратегии на основе анализа отрасли и ее конкуренции. Такие факторы могут включать в себя характеристики и качество продукции, репутацию и имидж компании, производственные мощности, применение различных технологий, дилерскую сеть и возможности распределения продукции, инновационный потенциал, финансовые ресурсы организации, затраты по сравнению с конкурентами, а также систему и качество обслуживания клиентов.

Т. Н. Парамонова и О. А. Шальнова классифицируют факторы конкурентоспособности торгового предприятия на первостепенные и второстепенные.²⁵

Первичные или основные факторы - это, при прочих равных условиях, факторы, определяющие выбор товара и, следовательно, выбор магазина. Эти

²³ Денисова, Т.А. Методические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия [Текст] / Т.А. Денисова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2020. - № 19 (35). - С. 100-106.

²⁴ Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

²⁵ Парамонова, Т. Конкурентоспособность специализированного магазина. / Т. Парамонова, О. Шальнова. // Маркетинг. – 2007. - № 5 (96). – С. 103-110.

типы факторов включают следующие характеристики:²⁶

- качество товаров;
- широкий ассортимент;
- конкурентоспособная цена;
- удачное месторасположение организации или магазина.

Вторичные факторы – это те, о которых и покупатель, и продавец думают лишь во вторую очередь. К ним относятся такие характеристики, как:

- умелая презентация товаров;
- высокий уровень квалификации и доброжелательности персонала;
- наличие дополнительных услуг;
- создание приятной атмосферы в магазине;
- рекламная и информационная кампании;
- организация специальных предложений;
- предоставление бонусных или дисконтных карт;
- информирование покупателей о поступлении новых товаров.

Рассмотрим некоторые факторы более подробно.

Одним из важных факторов конкуренции является местоположение магазина, которое может оказать значительное влияние на отношение, поведение и настроение покупателей.²⁷ Часто магазины располагаются в неудобных для покупателей местах, что, к сожалению, упускается из виду. Однако, близость магазина к дому, школе, работе или месту отдыха оказывает большое влияние на выбор покупателей. Таким образом, несмотря на все усилия предприятий по удержанию клиентов, местоположение магазина остается одним из ключевых факторов успеха.

Квалифицированный и внимательный персонал является значимым фактором конкурентоспособности предприятия.²⁸ Изначально специализированные

²⁶ Денисова, Т.А. Методические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия [Текст] / Т.А. Денисова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2020. - № 19 (35). - С. 100-106.

²⁷ Отварухина, Н.С. Управление конкурентоспособностью / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 336 с.

²⁸ Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 1. – С. 120-123.

магазины уделяли особое внимание своему персоналу. Продавцы могли ответить на любой вопрос покупателя (от используемых материалов до использования продукта).

В настоящее время проблема квалификации персонала в сфере розничной торговли является острой. Многие крупные компании сталкиваются со слабой преданностью персонала и высокой текучестью кадров, что отрицательно влияет на отношения с клиентами.²⁹ Все чаще компании забывают о том, что персонал должен быть дружелюбен к клиентам, или же сотрудники игнорируют указания начальства и допускают неуважительное, а иногда и грубое обращение с клиентами. Прошли те времена, когда клиент не обращал внимания на отношение к нему персонала организации. Сегодня клиент хочет, чтобы его уважали, ценили, относились к нему с добротой и, что самое главное, чтобы его принуждали к покупке и качественно консультировали.

Еще одним важным фактором для покупателя при выборе магазина является его атмосфера. Покупатель ощущает настроение магазина, обращая внимание на такие факторы, как музыка, освещение, температура в помещении, приветливость персонала и прочее, что в совокупности оказывает благоприятное влияние и складывается в приятную атмосферу.³⁰

Если человеку уютно находиться в магазине, он дольше задержится в нем, будет внимательнее осматривать товары, а также легче пойдет на контакт с продавцом, и, следовательно, с большой вероятностью уйдет с покупкой. Положительная атмосфера в магазине имеет значительное влияние на принятие посетителем решения о покупке. Кроме того, внутренняя среда магазина является важным фактором, который делает организацию привлекательным местом для покупок в глазах клиентов.

Хотя организация специальных предложений и мерчендайзинг являются менее важными факторами для покупателей, чем первые три, рассмотренные

²⁹ Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 112 с.

³⁰ Абаева, Н.П. Конкурентоспособность организации / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259 с.

выше, но они также являются значимыми. Привлечение покупателей в магазин - это только первый шаг, важно также сделать их постоянными клиентами, которые будут предпочитать совершать покупки именно у вас.³¹

Предложение дисконтных или бонусных карт имеет большое значение для лояльности клиентов. В настоящее время программы лояльности стали очень популярны, и такие карты предлагают практически все коммерческие организации, что привело к некоторой избалованности клиентов различными рекламными предложениями.³²

В настоящее время программы лояльности являются одним из наиболее популярных инструментов коммуникативной политики, которые используются для удержания постоянных клиентов. Однако большинство магазинов создают аналогичные программы лояльности, которые не имеют своей оригинальной идеи.

Программа дисконтной / бонусной карты становится актуальной в случае, если предлагается значительная скидка или бонус, выгодные условия для участия в программе. Также важно, если только один из близлежащих магазинов предоставляет карту, если покупатель заинтересован в конкретном магазине или, если компания создала уникальную программу лояльности, в которой интересно и выгодно участвовать.

Эффективное функционирование программы лояльности возможно только при наличии оригинальной идеи и методики, которые отличаются от конкурентов и создают стабильное и устойчивое конкурентное преимущество для магазина.³³

Также важно, чтобы клиенты периодически получали информацию о появлении новых продуктов и специальных мероприятиях. Традиционным способом информирования клиентов является почтовая рассылка, характеризующаяся скромной информативностью, наглядностью и существенностью. К недос-

³¹ Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков. - М.: Дашков и Ко, 2015. – 400 с.

³² Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2015. - 372 с.

³³ Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 112 с.

таткам относится тот факт, что информация не сразу доходит до получателя и велика вероятность того, что письмо не будет прочитано. Чтобы избежать потери информации, ее можно отправить в стилизованном конверте с личным сообщением, адресованным клиенту.³⁴

Также можно рассмотреть одно из новейших средств коммуникации – sms-сообщение (электронная почта). Преимуществом электронной рассылки также является то, что покупателей в любой момент может от нее отписаться в случае снижения интереса или же по другим причинам. Данный вид коммуникации в последнее время является самым популярным, чему способствует ряд его положительных сторон:³⁵

- рост количества абонентов, что позволяет широко охватить аудиторию;
- мгновенная доставка сообщений, возможность прочитать в удобный момент для клиента;
- невысокие затраты.

Однако у данного способа доставки сообщений существуют и минусы:

- необходимая краткость текста;
- отсутствие возможности визуализации в связи с необходимой краткостью изложенного.

Существует еще один способ оповещения - телефонный звонок, но этот способ имеет больше недостатков, чем преимуществ, поскольку причиняет неудобства клиентам:

- необходимо ответить на звонок, возможно, в очень неудобное для клиента время, и потратить время на разговор;
- быстрое рассеивание информации, так как она не подкреплена осязаемой формой.

Одной из главных проблем, с которыми сталкиваются розничные продавцы, является отсутствие или неохота узнать, почему покупатель уходит, не сде-

³⁴ Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2015. - 372 с.

³⁵ Вашко, Т.А. Стратегия и конкурентоспособность/ Т.А. Вашко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. - № 7 (7). - С.10.

лав покупку, и не возвращается, или совершает одну покупку, а затем переходит к конкуренту.³⁶

К факторам, негативно влияющим на покупку, относятся: грубый персонал; завышенные цены; недостаточная чистота магазина; отсутствие знаний о товаре у продавца; слишком ограниченный выбор; медленное и некачественное обслуживание; неприятная атмосфера.

Таким образом, и основные, и второстепенные факторы имеют важное значение в оценке конкурентоспособности магазинов.³⁷

1.3 Методики оценки конкурентоспособности торгового предприятия

Наиболее распространенным подходом является ранжирование конкурентоспособности компаний. Рейтинги составляются с использованием параметрического анализа, идея которого заключается в сравнении конкурирующих фирм на основе определенных параметров экономической деятельности.³⁸

Организации оцениваются на основе выбранных показателей, которые взвешиваются по степени их важности. По результатам вычисляется суммарный балл, который является основой для окончательного ранжирования.

Совокупная балльная оценка определяется по следующей формуле:³⁹

$$K_{\text{Сред}} = \sum_{i=1}^n (\alpha_i * \beta_{if}), \quad (1)$$

где $K_{\text{Сред}}$ – общая оценка конкурентоспособности предприятия на основе балльной системы;

α_i – коэффициент значимости показателей конкурентоспособности, кото-

³⁶ Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов/ Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – Москва : Юрайт, 2020. – 447 с.

³⁷ Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 112 с.

³⁸ Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов/ Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – Москва : Юрайт, 2020. – 447 с.

³⁹ Моисеева, Н.К. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы. / Н.К. Моисеева, М.В. Кобышева. // Маркетинг. – 1999. - № 6. – 22-34.

рый определяет их весовой вклад в общую оценку конкурентоспособности предприятий;

β_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия, определяет эксперт по балльной системе;

j – номер оцениваемого предприятия;

n – количество показателей.

Коэффициент весомости каждого объекта ранжирования (α_i) определяется по формуле:

$$\alpha_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (2)$$

где n – число исследуемых объектов;

r_n – ранг исследуемого объекта;

S_n – сумма чисел от 1 до n .

Сумму всех чисел (S_n), в свою очередь, можно определить по следующей формуле:⁴⁰

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) * a_n}{2}, \quad (3)$$

где a_1 – первый показатель оценки конкурентоспособности организации;

a_n – последний показатель оценки конкурентоспособности организации.

Джером Маккарти в 1960 году разработал методику «4Р», которая позволяет оценить конкурентоспособность предприятия.⁴¹

Данная методика основана на сопоставлении исследуемой организации и ее конкурентов по таким факторам, как продукт, цена, рыночное продвижение,

⁴⁰ Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов/ Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – Москва : Юрайт, 2020. – 447 с.

⁴¹ Сысоева, Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике // Риск. – 2011. - № 2. – С. 258-263.

регион и каналы сбыта.⁴²

Каждому из этих факторов присваивается количественная оценка по шкале со значениями для наихудшего и наилучшего рейтинга критерия. Нормализованный индекс рейтинга – это относительный показатель, который представляет собой долю максимально возможного значения суммы рейтингов и позволяет измерить конкурентоспособность компании.

Методика анализа конкурентоспособности предприятий на основе концепции «4Р» позволяет провести количественную оценку не только отдельных факторов, но и всех факторов в целом.

Впоследствии к исходным четырем факторам были добавлены новые компоненты, что привело к созданию альтернативных методик анализа конкурентоспособности предприятия: «6Р» (добавлены упаковка и процесс покупки), «7Р» (добавлен контингент сотрудников) и «12Р» (включены такие факторы как персонал, процесс, окружающая среда, прибыль, связи с общественностью и т.д.).

Рассмотрим третью методику оценки конкурентоспособности предприятия, а именно, магазина, предложенную Н.Н. Павловой. Данная методика требует минимальные затраты времени и ресурсов, она позволяет провести исследование без привлечения сторонних организаций, основываясь только на своих силах.⁴³

Магазин, аналогично товару, может быть рассмотрен с учетом различных характеристик, которые для потребителя имеют неравную значимость.⁴⁴ Эти характеристики могут помочь предпринимателю сформулировать концепцию создания магазина или оценить конкурентоспособность существующего магазина. К таким характеристикам относятся:

- широта и глубина товарного ассортимента;

⁴² Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н.В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 242 с.

⁴³ Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 1. – С. 120-123.

⁴⁴ Закурин, К.И. Анализ конкурентоспособности / К.И. Закурин [и др.] // Московский экономический журнал. 2019. - №9.

- спектр услуг: помощь в выборе товара, помощь в его установке, предоставление дополнительных услуг;
- уровень цен и их динамика по отношению к внешней среде;
- месторасположение магазина, его доступность;
- часы работы магазина, продолжительность времени, которое покупатель проводит в магазине (скорость выбора, на которую влияет легкость поиска товара);
- уровень обслуживания, который напрямую связан с квалификацией персонала;
- атмосфера в магазине.

Перечисленные критерии являются факторами выбора потребителем того или иного магазина. Задача предпринимателя заключается в том, чтобы обеспечить магазину высокую конкурентоспособность: творчески подойти к выбору концепции магазина, грамотно подобрать кадровый состав, создать уютную атмосферу и прочее.

Предлагаемая Павловой методика оценки конкурентоспособности предприятия включает три этапа:⁴⁵

1. Анкетный опрос покупателей на выходе из магазина. Проводится с помощью анкеты. В зависимости от величины магазина число розданных анкет может варьироваться от 100 до 300. Результаты опроса принято считать положительными, если число ответивших по анкете составит не меньше 65 % от общего числа опрошенных. Для высокого процента ответивших по анкете необходимо не просто раздать бланк опроса покупателям, а заполнить его вместе с ними, освобождая человека от чтения объяснений, а также суметь заинтересовать потребителя.

2. Определение удовлетворенности покупателей на основе обработки анкетных данных. Выявление наиболее важных критериев для покупателей при определении их удовлетворенности работой магазина. Результаты обработки

⁴⁵ Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 1. – С. 120-123.

данных сводятся в таблицу, в которой указываются критерии оценки, общая важность критериев для покупателя и степень удовлетворенности по 5-балльной шкале. Аналогичные таблицы будут составлены для конкурирующих магазинов, а результаты оценок будут сведены в общую таблицу.⁴⁶

3. Выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина. На этом этапе анализируются таблицы, которые помогают ответить на следующие вопросы:⁴⁷

- что является наиболее важным для покупателей?
- какие критерии являются наиболее важными для того, чтобы покупатели были удовлетворены магазином?
- по каким критериям покупатели не удовлетворены магазином?
- что следует улучшить, чтобы сделать магазин более конкурентоспособным?

Методика, рассмотренная Н.Н. Павловой, очень проста и помогает четко определить точки реализации для повышения конкурентоспособности магазина.

⁴⁶ Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 112 с.

⁴⁷ Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 112 с.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ АО «АМУРСНАБ-СБЫТ»

2.1 Краткая характеристика АО «Амурснабсбыт»

Акционерное общество «Амурснабсбыт» (сокращенное наименование: АО «Амурснабсбыт») осуществляет деятельность в сфере розничной торговли строительными материалами на территории Амурской области, в частности, в следующих городах: г. Свободный (ул. Ломоносова, дом 96), г. Райчихинск (ул. Шахтерская, дом 13), г. Белогорск (ул. Пролетарская, дом 2А). При этом наиболее крупный филиал АО «Амурснабсбыт» расположен в г. Благовещенске (ул. Мухина, дом 152). По указанному адресу осуществлена регистрация АО «Амурснабсбыт», как юридического лица.

Помимо указанного основного вида деятельности, АО «Амурснабсбыт» осуществляет ниже представленные дополнительные виды деятельности, которые отражены в учредительных документах организации:

- оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- оптовая торговля электрической бытовой техникой;
- оптовая торговля бытовой мебелью;
- оптовая торговля пиломатериалами;
- розничная торговля текстильными изделиями в специализированных магазинах;
- розничная торговля бытовыми электротоварами в специализированных магазинах и другие.

Главной целью АО «Амурснабсбыт», подобно любой другой коммерческой организации, является получение прибыли через удовлетворение потребностей потребителей товаров, предоставляемых компанией. Расширение рынка сбыта за счет увеличения филиалов компании является стратегической целью организации.

Важно отметить, что решения о целях и задачах компании определяются общим собранием акционеров, и изменения в текущей деятельности организации отражаются в решениях общего собрания акционеров.

Основным нормативно-правовым актом, регламентирующим деятельность АО «Амурснабсбыт», является федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (в ред. от 19.12.2022 г. № 519-ФЗ) «Об акционерных обществах».

В связи с тем, что АО «Амурснабсбыт» осуществляет торговую деятельность, организация руководствуется федеральным законом от 28.12.2009 г. № 381-ФЗ (в ред. от 06.02.2023 г. № 13-ФЗ) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в российской федерации», который определяет основы государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации, а так же регулирует отношения, возникающие между органами государственной власти, органами местного самоуправления и хозяйствующими субъектами в связи с организацией и осуществлением торговой деятельности, а также отношения, возникающие между хозяйствующими субъектами при осуществлении ими торговой деятельности.⁴⁸

Также АО «Амурснабсбыт» в своей деятельности руководствуется федеральным законом РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 (в ред. от 05.12.2022 г. № 478-ФЗ) «О защите прав потребителей» (регулирует отношения, возникающие между потребителями и продавцами при продаже товаров, устанавливает права потребителей на приобретение товаров надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав. Является основополагающим документом, на основе которого осуществляется государственное регулирование торговой деятельности в сфере услуг розничной торговли).⁴⁹

Помимо указанных нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность АО «Амурснабсбыт», следует рассмотреть внутренние регламенты, определяющие внутренний порядок и особенности работы организации:

⁴⁸ Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 381-ФЗ от 28.12.2009 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

⁴⁹ О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федеральным законом № 2300-1 от 07.02.1992 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

- Устав АО «Амурснабсбыт» (определяет общие особенности деятельности организации: виды деятельности, органы управления, порядок реорганизации и ликвидации, а также другие основные условия деятельности);
- штатное расписание (определяет перечень должностей, действующий в организации и должностные оклады);
- правила внутреннего трудового распорядка (определяет особенности и порядок работы сотрудников, а также правила отдыха);
- положение «О заработной плате» (определяет должностные оклады сотрудников, порядок и форму оплаты труда);
- положение «О премировании» (определяет уровень премиальной части заработной платы, порядок и форму оплаты труда).

Указанные внутренние документы действуют исключительно на территории АО «Амурснабсбыт». Ответственность за исполнение норм нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность организации, возложено на генерального директора организации. Ответственность за исполнение положений внутренних регламентов возложено на начальников отделов организации.

В целях определения текущих экономических результатов деятельности АО «Амурснабсбыт», проведен анализ основных экономических показателей, результаты анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ основных экономических показателей деятельности АО «Амурснабсбыт» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Значения показателей			Динамика 2022 г. к 2020 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	абсолютный прирост	темпы прироста, процент
1	2	3	4	5	6
Среднегодовая стоимость активов (имущества), тыс. руб.	688527	737833,5	763874,5	75347,5	10,94
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	82063,5	83878,5	82776,5	713	0,87
Собственный капитал, тыс. руб.	577478	667183	704752	127274	22,04

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Заемный капитал, тыс. руб.	140753	90353	65461	-75292	-53,49
Выручка, тыс. руб.	1720592	1823463	1831677	111085	6,46
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1222854	1332152	1296492	73638	6,02
Валовая прибыль, тыс. руб.	497738	491311	535185	37447	7,52
Прибыль от продаж, тыс. руб.	37962	65489	81613	43651	в 2,15 раза
Чистая прибыль, тыс. руб.	14310	90481	47780	33470	в 3,34 раза
Среднесписочная численность персонала, чел.	480	469	458	-22	-4,58
Фондоотдача, руб.	20,97	21,74	22,13	1,16	5,54
Соотношение собственного и заемного капитала, руб.	4,10	7,38	10,77	6,66	в 2,62 раза
Выручка на одного работника, тыс. руб.	3584,57	3887,98	3999,29	414,73	11,57
Затраты на рубль выручки, руб.	0,71	0,73	0,70	-0,01	-0,41
Рентабельность продаж (по чистой прибыли), процент	0,83	4,96	2,61	1,78	x

Представленные в таблице 1 сведения позволяют определить расширение имущественного потенциала АО «Амурснабсбыт», что определяется увеличением среднегодовой стоимости активов организации (на 75 347,5 тыс. руб. или на 10,94 %). Также отмечен рост среднегодовой стоимости основных средств на 713 тыс. руб. (0,87 %). При этом темп прироста выручки превышает темп прироста среднегодовой стоимости основных средств организации, что привело к росту фондоотдачи организации на 1,16 руб. (5,54 %). Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается повышение интенсивности использования основных фондов АО «Амурснабсбыт».

Источники финансирования деятельности АО «Амурснабсбыт» представлены как собственными, так и заемными средствами. При этом за 2020 – 2022 гг. отмечен рост собственного капитала (на 127 274 тыс. руб. или на 22,04 %) и

снижение величины заемного капитала на 75 292 тыс. руб. (53,49 %), что привело к росту величины собственного и заемного капиталов АО «Амурснабсбыт» на 6,66 руб. (или в 2,62 раза). Представленная тенденция позволяет судить о повышении уровня финансовой независимости АО «Амурснабсбыт» от внешних источников финансирования.

Анализируя показатели, участвующие в формировании финансовых результатов, отмечен рост выручки, обусловленный увеличением товарооборота, в результате роста потребительского спроса на товары, реализуемые в АО «Амурснабсбыт». Аналогичная тенденция наблюдается в отношении себестоимости продаж, что определяется увеличением масштабов закупочной деятельности организации. Представленная тенденция привела к росту валовой прибыли на 37 447 тыс. руб. (7,52 %), что позволяет судить о росте экономических результатов торговой деятельности.

Динамика представленных показателей привела к сокращению затрат, приходящихся на рубль выручки, что определяет более экономичную деятельность АО «Амурснабсбыт» в 2022 г., по сравнению с 2020 г. Тенденция к росту наблюдается в отношении прибыли от продаж, что определяет рост результатов хозяйственной деятельности организации. О росте совокупных результатов работы АО «Амурснабсбыт» свидетельствует увеличение чистой прибыли организации. Представленные изменения привели к росту рентабельности продаж на 1,78 процентных пунктов, что определяет рост эффективности деятельности организации в анализируемом периоде.

Также следует отметить снижение среднесписочной численности персонала на 22 чел. (4,58 %), что свидетельствует о сокращении кадрового потенциала АО «Амурснабсбыт». При этом отмечено повышение эффективности использования персонала организации, о чем позволяет судить увеличение выручки, приходящейся на одного сотрудника (на 414,73 тыс. руб. или 11,57 %).

Следует отметить, что в современных условиях, акционерное общество «Амурснабсбыт» удерживает прочные позиции на рынке строительных материалов Амурской области, за счет широкого ассортимента реализуемых това-

ров высокого качества, оптимальной ценовой политики, а также прочих преимуществ.

Потребители товаров, реализуемых в АО «Амурснабсбыт» ценят организацию, что позволяет определить наличие у исследуемого хозяйствующего субъекта высокого уровня деловой репутации.

2.2 Анализ внутренней среды АО «Амурснабсбыт»

Рынок строительных материалов в Благовещенске характеризуется наличием множества организаций, начиная от небольших индивидуальных компаний и заканчивая крупными коммерческими предприятиями. Для определения положения АО «Амурснабсбыт» на рынке строительных материалов Благовещенска расчеты доли рынка на 2020-2022 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Расчет доли рынка АО «Амурснабсбыт» на рынке оптово-розничной торговли строительными материалами за 2020 – 2022 гг.

Группы продукции	Объем оптово-розничной торговли строительными материалами на рынке г. Благовещенска, тыс. руб.			Темпы роста рынка, %		Доля рынка АО «Амурснабсбыт», %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Электрооборудование	1458254	1638251	1812841	112,3	110,7	10,05	8,83	9,89
Текстильно-швейные изделия	1652142	1721524	2068512	104,2	120,2	11,06	10,39	10,52
Металлы и оборудование	562482	954582	1012524	169,7	106,1	4,99	6,44	5,05
Строительные материалы	5682452	6125428	5925425	107,8	96,7	29,47	28,25	30,03
Химпродукция	1102145	1125487	975842	102,1	86,7	8,27	7,66	8,18
Бытовые товары	2685425	2754254	2328425	102,6	84,5	15,67	13,98	13,65
Лесопроодукция	1267881 5	14428013	13939882	113,8	96,6	20,49	24,46	22,67
Итого	1584851 9	18035016	17424852	-	-	100	100	100

Для составления матрицы БКГ рассчитаем долю рынка и темп роста доли на 2022 г.

Среднее значение доли рынка составит:

$$\bar{d}_{2022} = (5,05 + 30,03) / 2 = 17,54 \%$$

Темп роста доли рынка составит:

$$T_{pd} = \sqrt[7]{1,107 * 1,202 * 1,061 * 0,967 * 0,867 * 0,845 * 0,966} * 100 = 99,5 \%$$

На основе представленных сведений, построена модифицированная матрица БКГ (рисунок 1). К категории «Звезды» относятся строительные материалы и лесопродукция, указанные группы товаров обладают наибольшей долей рынка и наиболее высокими темпами роста рынка. Рассматриваемые группы товаров приносят АО «Амурснабсбыт» значительную прибыль, благодаря своей конкурентоспособности, при этом они нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

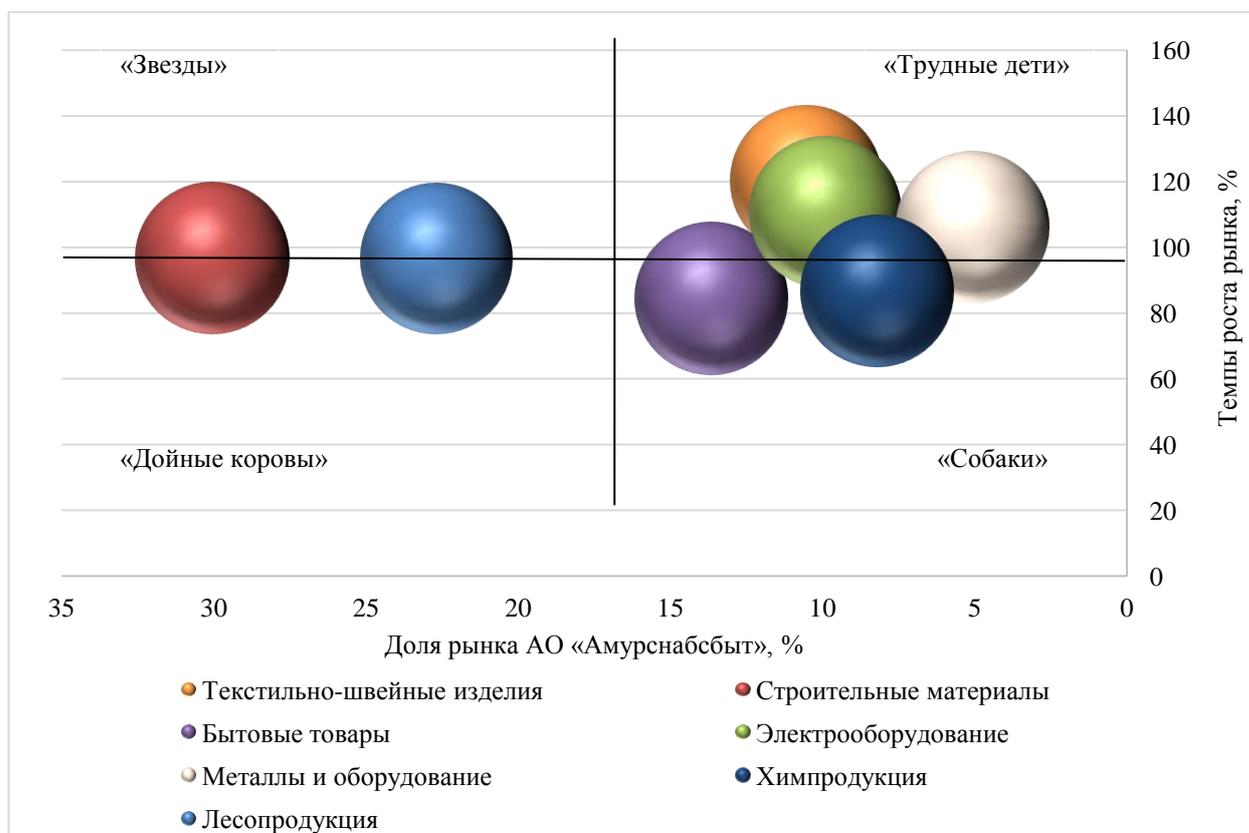


Рисунок 1 – Модифицированная матрица БКГ ассортимента товаров АО «Амурснабсбыт»

К категории «Трудные дети» относятся все остальные группы товаров, они характеризуются сравнительно небольшой долей рынка и высокими темпами роста рынка. Указанные группы товаров являются достаточно перспективными, поскольку рынок постоянно расширяется и требует значительных средств для поддержания роста. Для данной группы товаров целесообразно применить меры, направленные на увеличение их доли рынка.

Ассортимент АО «Амурснабсбыт» превышает 50 тысяч наименований, в таблице 3 рассмотрим его широту, глубину, насыщенность, гармоничность и обновляемость.

Таблица 3 – Анализ товарного ассортимента АО «Амурснабсбыт»

Характеристика ассортимента	Содержание характеристики	Рекомендации по изменениям
1	2	3
Широта	Электрооборудование; Текстильно-швейные изделия; Металлы и оборудование; Строительные материалы; Химическая продукция; Бытовые товары; Лесопродукция и инструмент	Широта ассортиментной продукции организации является полной
Глубина	Кабель, провода, лампы, светильники; Рабочие костюмы, спецодежда, постельные принадлежности, рабочая обувь; Гвозди, шурупы, газосварочное оборудование; Мебель, сантехника, строительные и отделочные материалы; Бытовая химия, скотч, минеральные удобрения, шпатлевки, жидкое стекло; Посуда, валики, кисти; Зеркала, двери, ДСП, ДВП, фанера, садовый инвентарь	Углубить ассортимент таким товаром, как ДСП (ламинированное)
Насыщенность	20 видов шурупов; 15 видов светильников; 50 видов спецодежды; 27 видов сантехнического оборудования; 28 видов удобрений; 15 видов кистей; 34 вида посуды; 17 видов зеркал; 16 видов постельного белья; 30 видов нижнего белья	Внедрить 5 видов ламинированного ДСП
Гармоничность	Ассортимент организации является гармоничным	Поддержание гармоничности ассортимента
Обновляемость	1-2 раза в месяц	Поддержание обновляемости ассортимента

В таблице 3 выявлено, что АО «Амурснабсбыт» может рассмотреть возможность расширения ассортиментной группы строительных материалов таким товаром, как ламинированное ДСП.

Также, в таблице 4 рассмотрим АВС-анализ основного ассортимента строительных материалов АО «Амурснабсбыт»

Таблица 4 – АВС-анализ основного ассортимента строительных материалов АО «Амурснабсбыт»

Наименование	Стоимость, руб.	Удельный вес, %	Нарастающий итог, %	Группа
профнастил	5250	15,55	15,55	А
провода сварочная	2800	8,29	23,84	А
гидроизоляция пола	2740	8,12	31,96	А
фанера	2720	8,06	40,02	А
ДСП	2560	7,58	47,60	А
теплоизоляция базальт	2240	6,63	54,23	А
битум строительный	2110	6,25	60,48	А
асбест	2105	6,24	66,72	А
поролон	1850	5,48	72,20	А
органическое стекло	1700	5,03	77,23	А
пакля джутовая	1690	5,01	82,24	В
нить капроновая	830	2,46	84,70	В
гипсокартон	726	2,15	86,85	В
пленка стрейч	665	1,97	88,82	В
шифер волновой	525	1,57	90,39	В
шиферная черепица	480	1,42	91,81	В
ДВП	400	1,18	92,99	В
плинтус напольный	350	1,04	94,03	В
профиль стоечный	285	0,84	94,87	В
панели стеновые	280	0,83	95,7	С
пленка армированная	280	0,83	96,53	С
сетка кладочная	210	0,62	97,15	С
цемент	180	0,53	97,68	С
электроды	170	0,51	98,19	С
труба оцинкованная	165	0,49	98,68	С
плитка напольная керамическая	135	0,38	99,06	С
рейка	120	0,36	99,42	С
брусочек	90	0,27	99,69	С
профиль быстрого выравнивания	63	0,19	99,88	С
солнцезащитная пленка-штора	41	0,12	100	С
Итого	33760	100	-	-

Исходя из данных таблицы 4, следует, что важными товарами среди строительных материалов в АО «Амурснабсбыт» являются товары группы А,

которые составляют 33 % исследуемого перечня, среднее положение в формировании запасов предприятия занимают товары группы В, которые составляют 30 % от исследуемого перечня товаров, большую часть ассортимента, но относящиеся к второстепенным составляют товары группы С, что приходится на 37 % от исследуемой совокупности.

Важно отметить, что формирование ассортимента компании основывается не только на данных о количестве продаж товаров по товарным группам в текущем и предыдущем периодах, но также на результатах опроса потребителей, приобретающих данные товары. Более того, АО «Амурснабсбыт» отслеживает изменения на рынке исследуемых товаров внутри компании, что позволяет расширять и оптимизировать ассортимент в соответствии с потребительским спросом.

Качество технологических процессов, действующих в организации, оказывает существенное влияние на результаты деятельности АО «Амурснабсбыт». Технологические процессы АО «Амурснабсбыт» представляют собой совокупность операций, обеспечивающих процессы организации по продаже и распределению товаров.

В АО «Амурснабсбыт» технологические процессы представлены рядом операций, включающих:

- получение товаров на территории организации;
- разгрузку, проверку качества и количества товаров;
- передачу товаров в демонстрационный зал;
- выкладку товаров по ассортиментным группам;
- выбор товаров покупателями;
- оплату товаров и выдачу их на кассе или с помощью доставки габаритных товаров.

На каждом этапе реализации процессов технологии организован контроль за результатами операций. В должностных инструкциях специалистов АО «Амурснабсбыт» описаны их функции в части реализации технологических процессов.

Организация использует различные виды транспортных средств, оборудования и вычислительной техники для сокращения длительности процессов и повышения их эффективности.

В целях обеспечения безопасности сотрудников АО «Амурснабсбыт» в процессе реализации технологических процессов, в организации соблюдаются нормы следующих нормативно-правовых актов:

- постановление Минтруда РФ от 16.10.2000 г. № 74 «Об утверждении Межотраслевых правил по охране труда в розничной торговле»;

- постановление Минтруда РФ от 20.03.1998 г. № 16 «Об утверждении Межотраслевых правил по охране труда при погрузочно-разгрузочных работах и размещении грузов».

Следует отметить, что охрана труда в АО «Амурснабсбыт» представлена системой сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Соблюдение указанных правил по охране труда обеспечивает в АО «Амурснабсбыт» низкий уровень травматизма сотрудников в процессе осуществления рабочей деятельности.

Для детального анализа персонала АО «Амурснабсбыт», проведен анализ показателей состава и движения персонала организации, результаты которого представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ состава и движения персонала АО «Амурснабсбыт» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Значение показателей			Абсолютный прирост		Относительный прирост, процент	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2021 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	467	472	478	5	6	1,07	1,27
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	0,05	0,11	0,10	0,06	-0,01	112,69	-10,85
Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию	0,04	0,05	0,02	0,01	-0,03	41,32	-53,64
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,05	0,02	0,01	-0,03	41,32	-53,64
Коэффициент постоянства кадров	0,87	0,84	0,88	-0,03	0,04	-2,93	4,54

Коэффициент оборота рабочей силы в АО «Амурснабсбыт» позволяет определить рост численности персонала, принятого на работу в организации к среднесписочной численности персонала, наибольшее значение показателя отмечено в 2021 г. При этом отмечено снижение коэффициента оборота рабочей силы по выбытию. Динамика представленных показателей позволяет сделать вывод об увеличении среднесписочного состава работников АО «Амурснабсбыт».

Равенство значений коэффициента оборота рабочей силы по выбытию и текучести кадров позволяет сделать вывод о том, что персонал организации, выбывший в анализируемом периоде, был уволен по собственному желанию.

В анализируемом периоде наблюдается снижение коэффициента постоянства кадров, что позволяет судить о снижении стабильности кадрового состава организации.

Маркетинговая деятельность АО «Амурснабсбыт» включает в себя ряд процессов и операций (организационно-управленческие, экономические, правовые). Маркетинговая деятельность объекта исследования тесно связана с технологией коммерческих процессов внутри организации. Такие процессы до-

полняют друг друга и вместе образуют систему функционирования коммерческой отрасли.

Маркетинговая деятельность АО «Амурснабсбыт» основана на реализации следующих задач:

- мониторинг потребительского спроса на товары организации;
- анализ рынка сбыта товаров;
- определение потребности в товарах;
- определение поставщиков и места закупки (мелким, средним или крупным оптом);
- установление хозяйственно-договорные отношения с поставщиками;
- ведение розничной торговли;
- обеспечение рекламно-информационной поддержки бизнеса.

Целью маркетинговой деятельности АО «Амурснабсбыт» является получение и дальнейшая максимизация прибыли. Маркетинговая деятельность АО «Амурснабсбыт» призвана обосновать поведение организации на рынке, управлять куплей-продажей, изучать и развивать потенциальные потребности рынков и их сегментов для формирования реальной картины конкурентных преимуществ, адаптировать предприятие к рыночной среде, оптимизировать издержки, связанные с совершением коммерческих сделок.

Одним из наиболее распространенных методов анализа внутренней среды организации, является SWOT-анализ, который позволяет выявить наиболее сильные и слабые стороны деятельности организации, а также ее возможности и угрозы.

Для дальнейшего анализа внутренней среды АО «Амурснабсбыт», в таблице 6 определены сильные и слабые стороны деятельности организации.

Среди сильных сторон деятельности АО «Амурснабсбыт» следует обратить внимание на налаженные каналы поставки товаров, которые позволяют достичь устойчивого объема реализации. Организация имеет надежных поставщиков и постоянных потребителей, что влияет на эффективность ее работы. Также, недавно в АО «Амурснабсбыт» запустили работу интернет-

магазина, что улучшит продажи организации.

Таблица 6 – Сильные и слабые стороны АО «Амурснабсбыт»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Широкий масштаб деятельности организации на территории Амурской области.</p> <p>Политика низких цен.</p> <p>Высокое качество реализуемых товаров.</p> <p>Большое разнообразие реализуемых товаров.</p> <p>Налаженные многолетние связи с поставщиками.</p> <p>Высокий темп роста доходов.</p> <p>Наличие постоянных покупателей, как физических лиц (население), так и юридических лиц (организаций).</p>	<p>Длительное время обслуживания покупателей.</p> <p>Неоптимальные формы торговли (в некоторых магазинах организации используется прилавочная форма торговли).</p> <p>Непостоянство кадрового состава.</p>

Отметим, что основным недостатком деятельности АО «Амурснабсбыт» является неоптимальная форма торговли, что сказывается на неэффективной выкладке товара и является причиной длительного обслуживания покупателей, а также причиной снижения конкурентоспособности организации.

2.3 Анализ внешней среды АО «Амурснабсбыт»

На деятельность АО «Амурснабсбыт» оказывают влияние различные факторы внешней среды.

В рамках анализа внешней среды, целесообразно рассмотреть факторы внешнего характера, оказывающие влияние на результаты экономической деятельности исследуемой организации.

Анализ факторов внешней среды проведен на основе метода PEST-анализа, который представлен в таблице 7.

Таблица 7 – PEST-анализ АО «Амурснабсбыт»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - влияние особенностей налогового законодательства в сфере налогообложения розничных торговых организаций; - внедрение зарубежных санкций ограничило ввоз товаров в Россию; - особенности правового законодательства в сфере регулирования деятельности розничных торговых организаций по продаже строительных материалов. 	<ul style="list-style-type: none"> - изменение политики поставок иностранных товаров повлияло на их подорожание; - подорожание логистики в связи с введением санкций; - негативное влияние информации на внутреннем рынке; - уровень развития предприятий, занимающихся производством строительных материалов.

Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - динамика предпочтений потребителей; - изменение половозрастного состава населения региона; - рост уровня доходов населения; - улучшение уровня жизни населения; - тенденции образа жизни населения региона. 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие средств информационного обеспечения для розничных торговых организаций; - увеличение ассортимента товаров на основе новых технологий; - возможности автоматизации складских процессов; - автоматизация процессов, осуществляющих защиту от несанкционированного выноса товаров.

В целях определения степени влияния факторов внешней среды на деятельность АО «Амурснабсбыт», проведена количественная оценка выше рассмотренных факторов.

Также, в рамках оценки, для каждого фактора определен вес, характеризующий его значение в долях (чем больше вес, тем более значим фактор для деятельности организации). Веса распределены автором настоящего отчета, исходя из собственных суждений. Совокупная сумма весов составляет «1».

Итоговая оценка представлена в виде взвешенной оценки, которая определена как произведение среднего балла и веса.

Результаты оценки представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Количественная оценка факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность АО «Амурснабсбыт»

Группы факторов	Факторы	Вес (доля)	Балл	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5
Политические факторы	Особенности налогового законодательства в сфере налогообложения розничных торговых организаций	0,1	4	0,4
	Внедрение зарубежных санкций ограничило ввоз товаров в Россию	0,05	2	0,1
	Особенности правового законодательства в сфере регулирования деятельности розничных торговых организаций по продаже строительных материалов	0,06	4	0,24
	Итого	0,21	10	2,1

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
Экономические факторы	Изменение политики поставок товаров повлияло на их подорожание	0,08	4	0,32
	Подорожание логистики в связи с введением санкций	0,1	4	0,4
	Негативное влияние информации на внутреннем рынке	0,07	3	0,21
	Уровень развития производственных предприятий, занимающихся производством строительных материалов	0,06	3	0,18
	Итого	0,31	14	4,34
Социально-демографические факторы	Динамика предпочтений потребителей	0,08	5	0,4
	Изменение половозрастного состава населения региона	0,05	3	0,15
	Рост уровня доходов населения	0,07	5	0,35
	Улучшение уровня жизни населения	0,07	5	0,35
	Тенденции образа жизни населения региона	0,05	4	0,2
Итого	0,32	22	7,04	
Технико-технологические факторы	Развитие средств информационного обеспечения для розничных торговых организаций	0,03	5	0,15
	Увеличение ассортимента товаров на основе новых технологий	0,05	4	0,2
	Возможности автоматизации складских процессов	0,03	3	0,09
	Автоматизация процессов, осуществляющих защиту от несанкционированного выноса товаров	0,05	4	0,2
	Итого	0,16	16	2,56

Согласно представленным сведениям, наибольшее влияние на деятельность АО «Амурснабсбыт» оказывают социально-демографические факторы, в частности, изменение предпочтений потребителей, на основе которых формируется ассортимент товаров организации.

Помимо представленных факторов, на результаты деятельности АО «Амурснабсбыт», оказывают влияние на другие факторы внешней среды.

Следует отметить, что одними из основных внешних факторов, влияющих на деятельность АО «Амурснабсбыт», являются численность потенциальных покупателей и потребительская способность населения. Так, численность потенциальных покупателей товаров АО «Амурснабсбыт», во многом опреде-

ляется совокупной численностью населения Амурской области, которая за последние несколько лет, имеет тенденцию к снижению. При этом важно отметить, что на территории Амурской области, как и во всей Российской Федерации, реализуются направления демографической политики, основной целью реализации которых, является увеличение численности населения. В рамках реализации подобных направлений, реализуются различные демографические программы, направленные на обеспечение государственной помощи малоимущих и семей с детьми. Но не смотря на широкий перечень подобных программ, на территории Амурской области наблюдаются демографические проблемы, связанные с естественной и миграционной убылью. Сказанное определяет необходимость изменений основных направлений демографической политики, в целях ее кардинального преобразования и совершенствования, что позволит достичь цели устойчивого роста численности населения.

Рассмотренный фактор влияет на численность потенциальных покупателей товаров, реализуемых в АО «Амурснабсбыт», при этом влияние указанного фактора, в современных условиях, является отрицательным.

Следующим немаловажным фактором, влияющим на результаты деятельности АО «Амурснабсбыт», является потребительская способность населения и потребительский спрос, которые формируются под влиянием уровня доходов населения. Важно отметить, что на протяжении нескольких последних лет, на территории Амурской области наблюдается стабильное повышение уровня доходов населения, что, соответственно, ведет к росту потребительской способности и формирует дополнительные возможности для АО «Амурснабсбыт» в части увеличения объемов продаж и повышения уровня финансовых результатов.

Дальнейший анализ факторов внешней среды, влияющих на деятельность АО «Амурснабсбыт», проведен по модели пяти сил М. Портера:

1. Угроза появления новых игроков на рынке строительных материалов. Рынок розничной торговли строительными материалами представлен широким перечнем организаций как достаточно крупных, присутствующих длительное

время на территориальном рынке Амурской области, так и мелких организаций, осуществляющих деятельность в указанной сфере сравнительно небольшой период времени. Сказанное позволяет определить высокий уровень конкуренции в отрасли. При этом не смотря на существенную степень насыщенности рынка строительных материалов Амурской области, в современных условиях возможно появление новых игроков на рынке.

Важно отметить, АО «Амурснабсбыт» обладает достаточно широким перечнем конкурентных преимуществ, которые позволяют организации занимать устойчивое положение на рынке строительных материалов и других товаров Амурской области, что проявляется в наличии постоянных покупателей, стабильного дохода и достаточно высокого уровня деловой репутации. В связи с чем, появление новых игроков на региональном рынке строительных материалов не несет в себе существенной угрозы для АО «Амурснабсбыт».

2. Угроза рыночной власти поставщиков. Поставщики играют существенную роль для деятельности АО «Амурснабсбыт», учитывая отраслевые особенности деятельности организации (сфера розничной торговли строительными материалами и прочими товарами). Так, АО «Амурснабсбыт» осуществляет закупочную деятельность в существенных масштабах, что позволяет судить о существенной власти поставщиков. Следует отметить, что при изменении цен на товары, приобретаемые АО «Амурснабсбыт» в целях их дальнейшей перепродажи, ожидается изменение рыночных цен на товары организации в большую или меньшую сторону (в зависимости от тенденций изменения закупочных цен). Представленная динамика способна существенным образом отразиться на финансовых результатах деятельности АО «Амурснабсбыт». Сказанное определяет существенную угрозу рыночной власти поставщиков товаров АО «Амурснабсбыт».

3. Угроза рыночной власти потребителей. Потребители играют не менее значимую для АО «Амурснабсбыт» роль, наряду с поставщиками. Так, численность потенциальных потребителей, их уровень доходов и потребительские предпочтения, существенным образом влияют на объемы продаж товаров в АО

«Амурснабсбыт». При изменении потребительских предпочтений покупателей товаров АО «Амурснабсбыт», финансовые результаты могут измениться существенным образом в большую или меньшую степень. Сказанное определяет высокую степень угрозы рыночной власти поставщиков.

4. Конкуренция на рынке строительных материалов. Не смотря на наличие у АО «Амурснабсбыт» конкурентных преимуществ, в современных условиях существует сравнительно высокая степень угрозы рыночной власти конкурентов. Так, при формировании дополнительных преимуществ деятельности конкурентов АО «Амурснабсбыт», они могут занять более высокое и устойчивое положение на рынке строительных материалов и иных товаров Амурской области. Также образом, в современных условиях, существует сравнительно высокая угроза рыночной власти конкурентов.

5. Угроза появления товаров-заменителей. В современных условиях, появляются все новые виды строительных материалов, обладающие высокими техническими характеристиками.⁵⁰ При этом на рынке строительных материалов присутствуют также продукты-заменители, среди которых следует отметить: прозрачное дерево, углеволокно, самовосстанавливающийся бетон, жидкий гранит, гнущийся, гибкий бетон, прозрачный алюминий, массивная древесина, гидрокерамика, облицовка из биогуля, конопляная арматура и другие.

По результатам анализа определено присутствие угроз, сформированных под влиянием вышеописанных факторов, при этом АО «Амурснабсбыт» обладает необходимыми ресурсами и преимуществами, позволяющими минимизировать негативное влияние указанных факторов.

Отметим выявленные по модели 5 сил Портера результаты на рисунке 2.

⁵⁰ Юльченко, О.С. Экономика организации. Учебное пособие / О.С. Юльченко. – М.: Инфо-М, 2018. – 212 с.



Рисунок 2 – Модель 5 сил М. Портера для АО «Амурснаббыт»

Следует отметить, что наиболее существенными для АО «Амурснаббыт», угрозами, являются: угроза рыночной власти поставщиков, которая в основном проявляется через величину и динамику расходов на приобретаемые исследуемой организацией строительные материалы, а также угроза рыночной власти потребителей, которая в основном проявляется через потребительский спрос и потребительские предпочтения.

2.4 Оценка конкурентоспособности АО «Амурснаббыт»

В целях выявления конкурентных преимуществ АО «Амурснаббыт», ниже представлена характеристика основных конкурентов исследуемой организации. Так, основными конкурентами АО «Амурснаббыт», являются:

- Общество с ограниченной ответственностью «Ася» (Амурская строительная ярмарка), расположенное по адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Мухина, дом 103. Организация зарегистрирована в качестве юридического лица 20.06.2007 г. Основным видом деятельности, осуществляемым организацией, является неспециализированная торговля (ОКВЭД 46.90), в связи с тем, что Амурская строительная ярмарка, помимо строительных мате-

риалов, реализует торговлю различными товарами бытового направления (бытовая химия, электротовары, постельные принадлежности и другое).

У данной организации отсутствуют филиалы, единственная торговая точка расположена на территории Благовещенска, Амурской области.

- Общество с ограниченной ответственностью «Строймаркет» зарегистрированное в качестве юридического лица 09.02.2012 г. по адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Калинина, дом 118, офис 1. Основным видом деятельности организации является оптовая торговля прочими бытовыми товарами (ОКВЭД 46.69).

Торговые точки организации расположены по следующим адресам в г. Благовещенск Амурской области: ул. Калинина, дом 116/1; ул. Загородная, дом 169А; ул. Ленина, дом 12.

- Общество с ограниченной ответственностью «Строй Лидер» среди рассматриваемых организаций имеет самый недолгий период функционирования. Организация зарегистрирована 11.01.2017 г. по следующему адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Зейская, дом 213/1, офис 1. При этом торговая точка организации расположена по адресу: г. Благовещенск, ул. Игнатьевское шоссе, 8А. Основным видом деятельности ООО «Строй Лидер» является оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием (ОКВЭД 46.73).

Вышеперечисленные организации осуществляют деятельность в сфере розничной торговли строительными материалами и другими товарами на территории Амурской области.

В целях анализа конкурентных преимуществ АО «Амурснабсбыт», проведена качественная оценка основных сторон деятельности организаций. Для оценки использована пятибалльная шкала (1 – минимальная степень присутствия конкурентного преимущества; 5 – максимальная степень присутствия конкурентного преимущества).

В качестве эксперта выступил автор настоящей работы. Для каждого фактора определен вес, характеризующий его значение в долях (чем больше вес,

тем более конкурентоспособной является организация по рассматриваемому критерию организации).

Веса распределены автором настоящего отчета, исходя из собственных суждений. Совокупная сумма весов составляет «1». Итоговая оценка представлена в виде взвешенной оценки, которая определена как произведение среднего балла и веса.

Результаты оценки представлены в таблице 9.

Согласно представленным результатам анализа конкурентных преимуществ, наибольшей конкурентоспособностью обладает ООО «Строймаркет».

Таблица 9 – Оценка конкурентных преимуществ АО «Амурснабсбыт» и его конкурентов

Критерии оценки	Вес критерия (доля)	Результаты оценки конкурентоспособности							
		АО «Амурснабсбыт»		ООО «Ася»		ООО «Строймаркет»		ООО «СтройЛидер»	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Масштабы деятельности (в рамках Амурской области)	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Ассортимент товаров	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Качество реализуемых товаров	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Система обслуживания покупателей (квалификация персонала)	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Система скидок	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Форма продажи товаров (самообслуживание, прилавочная торговля)	0,12	3	0,36	5	0,6	4	0,48	5	0,6
Качество обслуживания персонала (длительность обслуживания)	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75	3	0,45

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кадровый потенциал (постоянство кадрового состава)	0,11	3	0,33	5	0,55	5	0,55	3	0,33
Итого	1,00	32	3,97	35	4,38	36	4,51	29	3,64

Конкурентными преимуществами деятельности исследуемой организации являются: масштабы деятельности (в рамках Амурской области), система обслуживания покупателей, ассортимент товаров и их качество. При этом «низкими показателями» конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт», являются: форма продажи товаров, качество обслуживания персонала, кадровый потенциал.

Результаты анализа представлены графически с помощью звезды (многоугольника) конкурентоспособности на рисунке 3.

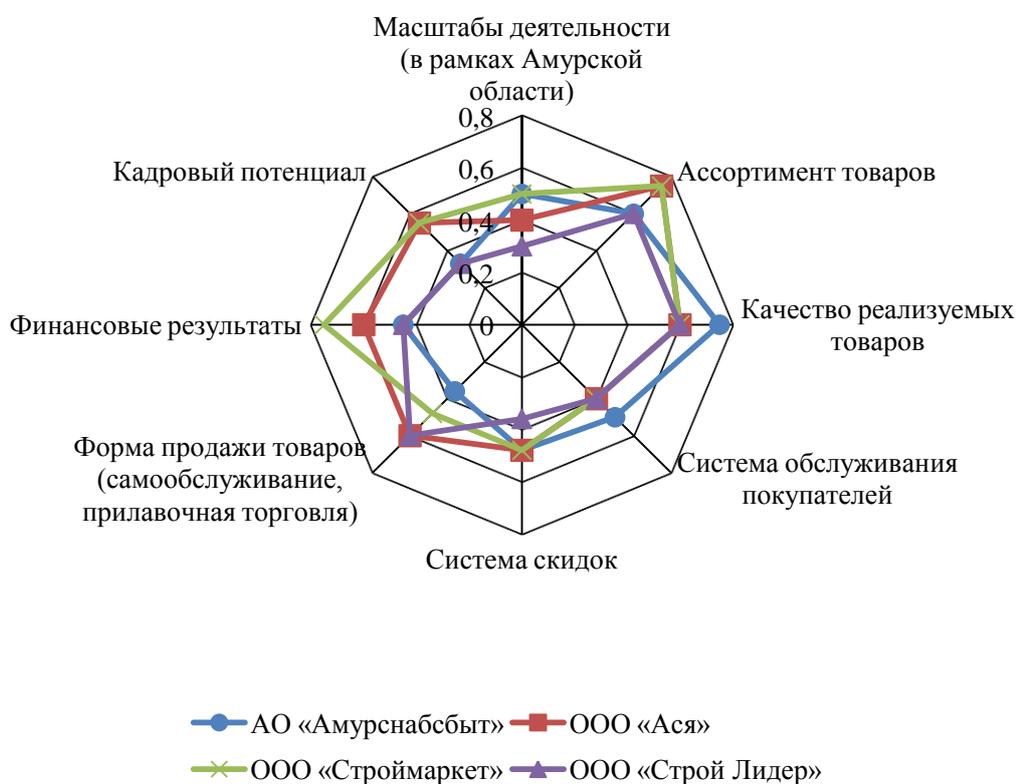


Рисунок 3 – Звезда (многоугольник) конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт» и его конкурентов

Представленные конкурентные преимущества формируют сильные стороны деятельности АО «Амурснабсбыт», при этом «низкие показатели» формируют слабые стороны деятельности организации.

На основе многоугольника определяются площадь каждого сектора и площадь радара для каждого оцениваемого предприятия. Чем большую площадь круга занимает предприятие, тем выше его конкурентоспособность. Из построенного многоугольника видно, что наибольшим уровнем конкурентоспособности обладает ООО «Строймаркет».

Из многоугольников видно, что конкурирующие предприятия имеют свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества АО «Амурснабсбыт»: ассортимент и качество реализуемых товаров.

Преимущества ООО «Строймаркет»: ассортимент товаров, их качество, кадровый потенциал.

Преимущества ООО «АСЯ»: ассортимент товаров, качество товаров, форма продажи товаров.

Преимущества ООО «Строй Лидер»: ассортимент, качество товаров, форма продажи товаров.

При этом каждое из предприятий имеет свои недостатки в деятельности.

Для более полной оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия (АО «Амурснабсбыт») необходимо сравнить различные стороны его деятельности по отношению к конкурентам.

Одним из важных инструментов маркетинговых коммуникаций является реклама. В зависимости от целей, которые она преследует выбирают тот или иной ее вид.⁵¹ В таблице 10 сравним показатели рекламной деятельности предприятий.

Для оценки использована пятибалльная шкала (1 – минимальная степень присутствия конкурентного преимущества; 5 – максимальная степень присутствия конкурентного преимущества). В качестве эксперта выступил автор на-

⁵¹ Еремин, В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: Учебник. – М.: КНОРУС, 2006. – 656 с.

стоящей работы. Для каждого фактора определен вес, характеризующий его значение в долях (чем больше вес, тем более конкурентоспособной является организация по рассматриваемому критерию организации). Веса распределены автором настоящего отчета, исходя из собственных суждений. Совокупная сумма весов составляет «1». Итоговая оценка представлена в виде взвешенной оценки, которая определена как произведение среднего балла и веса.

Таблица 10 – Оценка рекламной деятельности предприятий

№	Показатели	α_i	АО «Амурснаб-сбыт»		ООО «АСЯ»		ООО «Строймаркет»		ООО «Строй Лидер»	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1	Доступность восприятия	0,23	5	1,15	5	1,15	5	1,15	4	0,92
2	Количество рекламы	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60	2	0,30
3	Узнаваемость рекламных роликов	0,27	5	1,35	4	1,08	5	1,35	3	0,81
4	Выгодное размещение рекламы	0,19	4	0,76	4	0,76	4	0,76	3	0,57
5	Размещение в СМИ	0,16	4	0,64	4	0,64	5	0,80	3	0,48
Общий балл (Крек)		1	4,35		4,08		4,66		3,08	

Следующей составляющей анализа конкурентоспособности предприятия является оценка персонала, проведем ее в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка персонала предприятий

№	Показатели	α_i	АО «Амурснабсбыт»		ООО «АСЯ»		ООО «Строймаркет»		ООО «Строй Лидер»	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Быстрое и качественное обслуживание покупателей	0,22	4	0,88	4	0,88	4	0,88	4	0,88
2	Деловые качества	0,17	5	0,85	5	0,85	5	0,85	5	0,85
3	Коммуникабельность	0,16	5	0,80	4	0,64	5	0,80	4	0,64

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	Мотивация сотрудников	0,32	4	1,28	4	1,28	4	1,28	3	0,96
5	Численность персонала	0,13	3	0,39	4	0,52	5	0,65	4	0,52
Общий балл (Кпер)		1	4,20		4,17		4,46		3,85	

Деятельность сотрудников предприятия оказывает высокое влияние на имидж фирмы. Имидж – это восприятие индивидуальности предприятия, осознание его особенностей.

В таблице 12 оценим имидж конкурирующих фирм.

Таблица 12 – Оценка имиджа фирм

№	Показатели	α_i	АО «Амур-снабсбыт»		ООО «АСЯ»		ООО «Строймаркет»		ООО «Строй Лидер»	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1	Время нахождения на рынке	0,22	5	1,10	4	0,88	3	0,66	3	0,66
2	Известность торговой марки	0,29	5	1,45	5	1,45	5	1,45	4	1,16
3	Внутренняя атмосфера предприятия	0,19	5	0,95	4	0,76	5	0,95	4	0,76
4	Общественное мнение о предприятии	0,30	5	1,50	4	1,20	5	1,50	4	1,20
Общий балл (Ким)		1	5,00		4,29		4,56		3,78	

Имидж предприятия является результатом взаимодействия большого числа факторов, только часть из которых предприятие в силах контролировать, большинство же контролю не поддается, но на них можно попытаться повлиять каким-либо образом.

Для обеспечения эффективной предпринимательской деятельности предприятие должно управлять товарным ассортиментом. Задача руководства состоит в том, чтобы обеспечить наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей.

В таблице 13 проведем оценку ассортимента товаров конкурирующих организаций.

Таблица 13 – Оценка ассортимента товаров

№	Показатели	α_i	АО «Амур-снабсбыт»		ООО «АСЯ»		ООО «Строймаркет»		ООО «Строй Лидер»	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1	Широта номенклатуры	0,29	5	1,45	5	1,45	5	1,45	3	0,87
2	Глубина ассортимента	0,25	4	1,00	4	1,00	5	1,25	4	1,00
3	Насыщенность	0,23	5	1,15	4	0,92	4	0,92	5	1,15
4	Гармоничность	0,23	5	1,15	4	0,92	5	1,15	4	0,92
Общий балл (Касс)		1	4,75		4,29		4,77		3,94	

По данным таблиц 10, 11, 12, 13 составим сводную таблицу показателей конкурентоспособности рассматриваемых предприятий (таблица 14).

Таблица 14 – Сводная таблица показателей конкурентоспособности предприятий

№	Показатели	α_i	АО «Амур-снабсбыт»		ООО «АСЯ»		ООО «Строймаркет»		ООО «Строй Лидер»	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1	Оценка рекламной деятельности (Крек)	0,19	4,35	0,83	4,08	0,78	4,66	0,89	3,08	0,59
2	Оценка персонала (Кпер)	0,28	4,20	1,18	4,17	1,17	4,46	1,25	3,85	1,08
3	Оценка имиджа (Ким)	0,26	5,00	1,30	4,29	1,12	4,56	1,19	3,78	0,98
4	Оценка ассортимента товаров (Касс)	0,27	4,75	1,28	4,29	1,16	4,77	1,29	3,94	1,06
Общий балл (КС)		1	4,59		4,23		4,62		3,71	

Более полная оценка конкурентоспособности исследуемого предприятия (АО «Амурснабсбыт») показала, что данное предприятие занимает второе место в рейтинге высококонкурентоспособных предприятий города Благовещенска.

На основе выявленных результатов анализа деятельности АО «Амурснабсбыт», построена матрица возможностей и угроз (SWOT-матрица), результаты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – SWOT-матрица угроз и возможностей АО «Амурснабсбыт»

	Возможности	Угрозы
	2	3
Сильные стороны / слабые стороны	Расширение клиентской базы. Расширение ассортимента товаров. Оптимизация процессов работы с поставщиками. Достижение более устойчивого положения на рынке розничной торговли строительными материалами на рынке Амурской области. Внедрение более прогрессивных современных технологий в деятельность организации.	Снижение потребительского спроса за счет повышения конкурентоспособности других организаций рассматриваемой сферы. Снижение доли иностранных товаров из-за введенных санкций, как результат, сокращение объемов продаж. Снижение уровня мотивации персонала из-за неоптимальной системы мотивации в организации. Рост цен на товары в результате роста уровня инфляции.
Сильные стороны	СиВ	СиУ
Широкий масштаб деятельности организации на территории Амурской области. Политика низких цен. Высокое качество реализуемых товаров. Большое разнообразие реализуемых товаров. Налаженные многолетние связи с поставщиками. Высокий темп роста доходов. Наличие постоянных покупателей, как физических лиц (население), так и юридических лиц (организаций).	Открытие дополнительных филиалов в области. Оптимизация ассортимента (исключение товаров, пользующихся нестабильным и минимальным спросом). Заключение долгосрочных договоров с отечественными производителями. Развитие конкурентных преимуществ организации.	Поиск новых каналов поставки иностранных товаров (к примеру, через Казахстан). Совершенствование системы мотивации персонала, учет вклада отдельных групп сотрудников. Стимулирование продаж товаров (акции, скидки).
Слабые стороны	СлВ	СлУ
Длительное время обслуживания покупателей. Неоптимальные формы торговли (в некоторых магазинах организации используется прилавочная форма торговли). Непостоянство кадрового состава.	Изменение формы продажи товаров на самообслуживание в магазинах торговой сети, в которых применяется прилавочная торговля. Внедрение современных информационных технологий в сфере торговли в деятельности АО «Амурснабсбыт». Развитие Интернет-торговли, за счет доработки имеющегося Интернет-сайта АО «Амурснабсбыт».	Развитие методов и способов управления персоналом организации, в целях повышения уровня их мотивации и роста товарооборота. Внедрение мер по расширению ассортимента групп товаров, пользующихся высоким и стабильным спросом. Внедрение мер по сокращению ассортимента товаров, пользующихся несистемным и сравнительно малым спросом.

Представленные в таблице 15 сведения позволяют определить широкий потенциал для развития деятельности АО «Амурснабсбыт» за счет усиления и развития сильных сторон деятельности организации, некоторые из которых возможно превратить в конкурентные преимущества, а также за счет сокращения перечня слабых сторон, посредством решения имеющихся проблем.

Необходимо предложить мероприятия, связанные с развитием конкурентных преимуществ акционерного общества «Амурснабсбыт», при этом, будет уделено внимание такой слабой стороне, как мотивация персонала организации.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «АМУРСНАБСБЫТ»

3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт» и выбор оптимального варианта

Качественная оценка конкурентных преимуществ АО «Амурснабсбыт» и его конкурентов показала, что исследуемая организация имеет такие слабые стороны, как длительное время обслуживания покупателей, неоптимальные формы торговли (в некоторых магазинах организации используется прилавочная форма торговли), непостоянство кадрового состава.

Выявленные проблемы организации можно смело объединить в одну и обозначить ее как неоптимальная форма торговли. Решение этой проблемы поможет устранить также еще две существующих проблемы.

Длительное время обслуживания покупателей происходит по причине того, что в организации форма торговли является смешанной, то есть существует как прилавочная торговля, так и самообслуживание. Продавцу необходимо затратить большое количество времени на то, чтобы обслужить покупателя, показать ему товары и предоставить время для выбора. В связи с этим на кассах образуются большие очереди.

Говоря о кадровом составе организации стоит обозначить, что квалификация персонала АО «Амурснабсбыт» высокая, но существует непостоянство кадрового состава, а именно это касается сотрудников магазинов, т.е. продавцов, грузчиков.

Стоит отметить, что основной кадровый состав АО «Амурснабсбыт» состоит из сотрудников, имеющих не малый стаж работы в данной организации. А такая проблема, как непостоянство кадрового состава оказывает сильное влияние на нехватку персонала, так как расположение оборудования в торговом зале предполагает наличие большего числа сотрудников.

Следовательно, причиной нехватки сотрудников на магазинах сети, исходя из субъективной оценки автора работы, является как раз таки форма продажи товаров. Разберем на примере магазина № 1 АО «Амурснабсбыт».

Первый магазин исследуемой организации использует смешанную форму продажи товаров, здесь присутствует как форма прилавочной торговли, так и форма самообслуживания.

Расположение кассовых зон в магазине в связи с этим является нерациональным, так как зонально магазин разделен на три отдела, в каждом из которых открыты свои кассы, в совокупности на торговое помещение работает 7 касс. Здесь же следует упомянуть о мерчендайзинге магазина, который можно оценить как низкоуровневый. На магазине отмечается нехватка места для выкладки товаров, что влияет на время их реализации. Многие товары не выставлены и находятся в подсобном помещении магазина, что влияет на снижение конкурентоспособности исследуемой организации, ведь не каждый покупатель обратится к сотруднику с вопросом о наличии того или иного товара, а следовательно, покупатель уйдет к конкурентам.

Следовательно, необходимо предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт», используя метод сценариев:

1. Введение полного самообслуживания. Данный вариант включает в себя реорганизацию мерчендайзинга при помощи смены формы торговли. Предлагается провести ремонт в помещении магазина № 1, заменить торговое оборудование, тем самым организовав рациональную выкладку товара. Конечно же, необходимо соблюсти зональность расположения товаров, ведь данный магазин реализует электропродукцию, химическую продукцию, а также бытовые товары и укывочные материалы.

Предлагается сократить количество касс, а именно поставить три кассы на выходе из магазина. Благодаря предложенным мероприятиям, сотрудники, которые были заняты на кассе, смогут заняться консультированием покупателей, что поможет довести их до покупки. Данный вариант решает проблему, связанную с формой продажи товаров.

2. Повышение мотивации кадрового состава. Данное мероприятие направлено на решение проблемы непостоянства кадрового состава организации. Здесь можно предложить различные способы повышения мотивации у сотруд-

ников, такие как премии, различные льготы, мероприятия для детей сотрудников и прочее.

3. Следующим мероприятием по повышению конкурентоспособности можно выделить найм дополнительных сотрудников. Данный вариант поможет решить проблему, связанную с высокой длительностью обслуживания покупателей.

Рассмотрим метод экспертной оценки альтернативных вариантов повышения конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт» в таблице 16.

В первую очередь проставляется степень важности каждого критерия, после чего определяется его вес. Далее для каждой оцениваемой альтернативы выставленные критерии оцениваются по шкале (в данном случае от 1 до 5 – от меньшего к большему).

Таблица 16 – Экспертная оценка альтернативных вариантов повышения конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт»

Критерии	R_i	d_i	Введение полного самообслуживания		Повышение мотивации кадрового состава		Найм дополнительных сотрудников	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
Максимизация выручки	1	0,25	5	1,25	4	1,00	4	1,00
Минимизация затрат	2	0,21	3	0,63	4	0,84	3	0,63
Минимальный срок реализации	5	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Охват новых сегментов покупателей	6	0,11	5	0,55	3	0,33	4	0,44
Минимизация рисков	3	0,18	5	0,90	4	0,72	2	0,36
Соответствие миссии организации	4	0,14	5	0,70	5	0,70	5	0,70
Итого	-	1	25	4,36	24	4,03	21	3,46

Экспертная оценка показала, что наиболее рационально будет использовать такую альтернативу, как введение полного самообслуживания, данное решение эффективно скажется на деятельности организации, а также максимизи-

рует ее прибыль.

Следующим шагом к минимизации влияния существующих проблем в организации будет рассмотрено мероприятие по увеличению мотивации сотрудников организации. По мнению автора работы, в найме дополнительных сотрудников организация нуждаться не будет после реализации мероприятий по смене формы торговли и повышению мотивации персонала. При рациональном расположении оборудования в торговом зале потребность в дополнительных кадрах исчезнет, а мотивация кадрового состава также благоприятно скажется на деятельности АО «Амурснабсбыт».

Метод самообслуживания эффективен благодаря следующим факторам:

- Позволяет покупателям сделать покупки без необходимости общаться с продавцами;

- Предоставляет покупателям полную свободу выбора товара из предварительно подготовленного и размещенного на полках ассортимента;

Позволяет организации удалить все перегородки, прилавки и секции в торговом зале, сделав его свободным и доступным для покупателей. В результате можно установить стеллажи и стойки параллельно друг другу и выложить на них товары в большем ассортименте и количестве, чем раньше умели это делать продавцы.

Мотивация персонала является ключевым фактором успешной деятельности организации, поскольку грамотно мотивированные сотрудники вносят в рабочий процесс больше усилий, что влияет на качество обслуживания покупателей, а, как следствие, мотивация персонала оказывает влияние на конкурентоспособность организации.

Следовательно, в целях повышения конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт» будут проведены мероприятия по введению системы полного самообслуживания и повышению мотивации персонала организации. Далее, приступим к разработке предложенных мероприятий.

3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт»

Согласно результатам предыдущего исследования, рекомендуется первым шагом в совершенствовании работы магазина № 1 АО «Амурснабсбыт» перейти на систему самообслуживания.

Предлагается изменение формы продажи товаров на самообслуживание. Реализация данного мероприятия позволит увеличить торговую площадь магазина организации за счет более компактного размещения товаров на полках, а также увеличения количества полок. Данная мера также предполагает назначение продавца-консультанта в каждый торговый зал организации, который будет отвечать за консультирование и помощь покупателям.

Процедуры реализации товаров при прилавочной форме торговли можно представить в виде следующих процессов (рисунок 4).



Рисунок 4 – Процессы продажи товаров при прилавочной торговле

Изменение формы продажи товаров в АО «Амурснабсбыт» позволит сократить количество процессов в представленной схеме (рисунок 5).



Рисунок 5 – Процессы продажи товаров посредством внедрения самообслуживания

Представленные на рисунках сведения позволяют судить о возможности сокращения длительности торговых процессов в АО «Амурснабсбыт» после внедрения метода самообслуживания.

Характеристика рассматриваемых торговых процессов до и после внедрения самообслуживания представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Характеристика процессов продажи товаров в АО «Амурснабсбыт» до и после реализации мероприятия

Процесс	Тип процесса	Ответственное лицо	Длительность процесса, мин.		Изменения	
			до реализации мероприятия	после реализации мероприятия	абсолютные, мин.	относительные, %
1	2	3	4	5	6	7
Определение потребности в товарах потребителями	Вспомогательный	-	1,8	1,8	-	-
Визуальный поиск необходимого товара на прилавках магазина	Вспомогательный	-	3,6	-	-3,6	-100,00
Ожидание в очереди	Вспомогательный	-	2,4	-	-2,4	-100,00
Получение консультации от продавца	Вспомогательный	Продавец-кассир	3,0	1,0	-2,0	-66,70

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7
Окончательный выбор товаров	Вспомогательный	-	1,8	0,8	-1,0	-55,6
Оплата товаров потребителями	Основной	Продавец-кассир	10,2	4,3	-5,9	-57,84
Формирование кассового чека продавцом	Основной	Продавец-кассир	1,8	1,8	-	-
Передача товаров потребителю	Основной	Продавец-кассир	0,6	0,6	-	-
Итого	х	х	25,2	10,3	14,9	-59,13

Длительность торговых процессов определена с помощью хронометража времени в процессе реализации товаров потребителям, как среднее из полученных значений. Представленные в таблице 17 сведения позволяют сделать вывод о сокращении единичного процесса по продаже товаров в магазине АО «Амурснабсбыт» на 15 минут, что составляет 59 %. Указанные изменения обусловлены сокращением трудоемкости процессов в магазине организации после внедрения самообслуживания.

На рисунке 6 представлено схематичное расположение оборудования в торговом зале магазина № 1 АО «Амурснабсбыт» до реализации предложенного мероприятия.

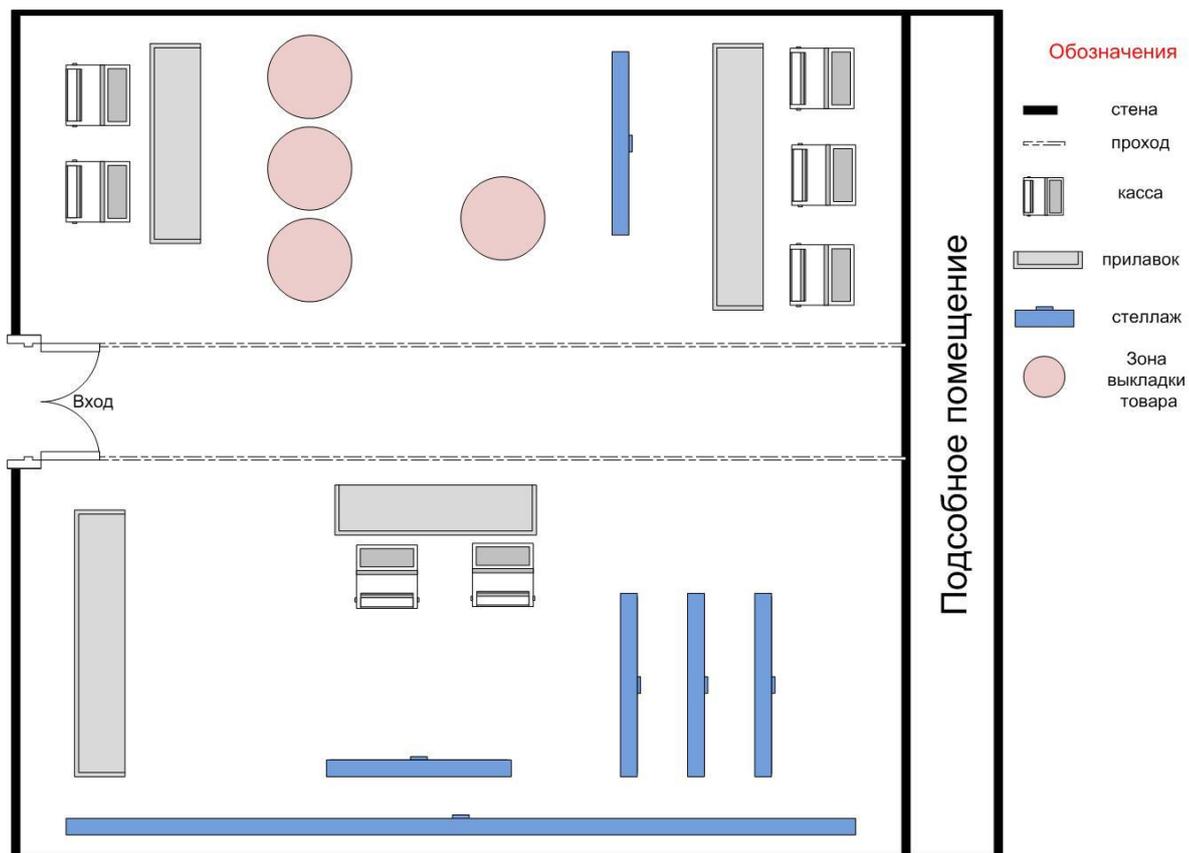


Рисунок 6 – Схематичное расположение оборудования в торговом зале до реализации мероприятия

На рисунке 7 представлено схематичное расположение оборудования в торговом зале после реализации мероприятия.

В первой зоне магазина будут расположены такие товары, как бытовая химия, удобрения, различная лакокрасочная продукция, а также необходимое для строительства мелкое оборудование. Во второй зоне будут располагаться различные кухонные приспособления и посуда, а также половину зоны займут мелкие электротовары (лампочки, миксеры, чайники, дрели и прочее). Половина на третьей зоны также уйдет под электрооборудование (стиральные машины, кондиционеры и прочее – более габаритные товары), другая половина зоны будет использована под выкладку различных укрывочных материалов (здесь и будет осуществляться их намотка).

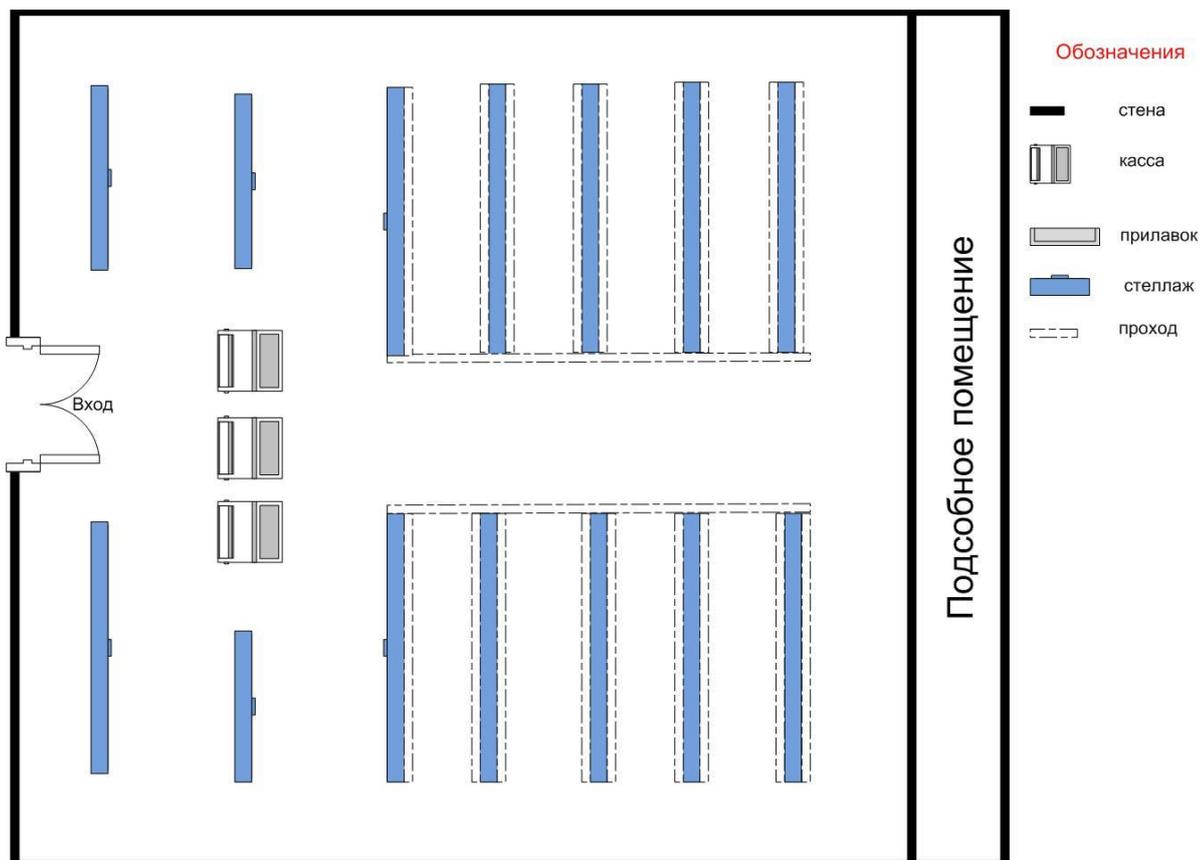


Рисунок 7 - Схематичное расположение оборудования в торговом зале после реализации мероприятия

Эффективность мероприятия будет достигнута за счет увеличения потока покупателей, сокращения продолжительности и трудоемкости процессов продаж и увеличения объема продаж, что также окажет влияние на финансовые показатели организации. Таким образом, реализация предлагаемого мероприятия решает две проблемы: использование прилавочной торговли в магазине розничной сети и нехватка продавцов. Внедрение данной меры также улучшит финансовые показатели организации.

Предложенное мероприятие предполагает осуществление расходов на приобретение дополнительных торговых стеллажей, а также расходы на найм бригады рабочих. Предлагается провести легкий косметический ремонт торгового зала, после чего обставить его новым оборудованием.

Торговая площадь рассматриваемого магазина составляет 587,8 квадратных метров (24,2 метра длина зала, 24,2 ширина зала). Длина стеллажа состав-

ляет 1000 мм., высота стеллажа – 2250 мм. Таким образом, вместимость зала позволяет выставить 24 стеллажа в один ряд, но необходимо учесть место для комфортного прохода покупателя, следовательно, оставим 3 метра прохода с каждой стороны, таким образом, в одну линию вместим 14 стеллажей.

Вместимость зала позволяет выставить 5 полных линий стеллажей, следовательно, это уже 70 стеллажей. В кассовой зоне выставим по 2 стеллажа с каждой из сторон, итого 8 стеллажей.

Таким образом, необходимо закупить 78 стеллажей, стоимость одного составляет 6300 руб., следовательно, на покупку стеллажей необходимо затратить 491400 руб. Далее проведем расчет расходов на доставку стеллажей и оплату строительных работ рабочей группе. А также рассчитаем эффективность предложенного мероприятия.

Что касается второго мероприятия, связанного с повышением конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт», а именно повышения мотивации кадрового состава магазина № 1 исследуемой организации, был проведен опрос сотрудников об уровне их мотивации к труду. Опросный бланк представлен в приложении Г настоящей работы.

Цель проведения анкетирования – исследование мотивации сотрудников предприятия и способов ее стимулирования. В результате проведения анкетирования было опрошено 29 человек, в состав которых включены продавцы-кассиры, грузчики, уборщицы и директор магазина.

Гибкое сочетание материальных и нематериальных методов мотивации сотрудников, практикуемое в АО «Амурснабсбыт», несомненно, примечательно. Основными целями внедренной системы мотивации являются: привлечение сотрудников в компанию, их удержание и стимулирование оптимального производственного поведения. В общем виде систему мотивации труда можно представить как совокупность следующих блоков: материально-денежные стимулы, материально-неденежные стимулы и нематериальные стимулы.

Действующие в АО «Амурснабсбыт» инструменты стимулирования персонала:

1. Материальные и денежные стимулы. Руководство компании устанавливает вознаграждение для каждого сотрудника, которое зависит от стажа работы, личного вклада и качества работы и не является предельным. Вознаграждение определяется на основе анализа рынка труда и уровня заработной платы в отрасли, а также производительности компании. Материальное стимулирование подразумевает, что дополнительные усилия сотрудников, приносящие значительные результаты для компании, должным образом компенсируются в виде премий и социальных льгот.

В целях укрепления стабильного функционирования АО «Амурснабсбыт» и повышения качества его работы может быть введена система ежегодного премирования по результатам работы. Установленные системы оплаты труда и формы материального стимулирования утверждаются Генеральным директором. Размер премий определяется по соглашению сторон на основании статьи 151 Трудового кодекса Российской Федерации. Администрация АО «Амурснабсбыт» оставляет за собой право изменять и совершенствовать действующую систему оплаты труда.

При уходе в очередной отпуск работникам выплачивается дополнительное вознаграждение, размер которого равен 1 минимальному размеру оплаты труда, установленному в РФ на этот период. В случае серьезных нарушений правил работы (прогулы, пьяные прогулы, необоснованный отказ от работы) работник теряет право на получение данной премии за текущий год.

Компания также оказывает материальную помощь сотрудникам в случае непредвиденных обстоятельств (несчастные случаи, стихийные бедствия, смерть близкого человека).

2. Материально-неденежное стимулирование. Работники, имеющие детей младшего школьного возраста, имеют право на один день оплачиваемого отпуска в день знаний (1 сентября). Сотрудники имеют право на полный социальный пакет: оплачиваемый отпуск; оплачиваемый отпуск; оплачиваемые дни временной нетрудоспособности; оплачиваемый обед; помощь в получении образования, профессиональной подготовки и переподготовки.

3. Нематериальное стимулирование. Руководство осознает важность мотивационного фактора, способствующего профессиональному развитию и продвижению по службе. Обучение персонала организовано на основе следующих принципов:

1) принцип универсальности - обучение охватывает все уровни персонала, от высшего руководства до рядового сотрудника;

2) принцип непрерывности - обучение и профессиональное развитие является запланированным и непрерывным процессом, направленным на профессиональный рост сотрудников на протяжении всей их карьеры.

Организируются поздравления сотрудников с днем рождения и другими праздниками. В организации также есть общественный транспорт для поездок на работу и обратно.

Для более детального изучения системы мотивации персонала на предприятии «Амурснабсбыт» было проведено анкетирование персонала.

Результаты анкетирования показали, что уровень мотивации сотрудников необходимо повышать. АО «Амурснабсбыт» предлагает различные виды стимулирования для своих сотрудников, но в ходе анкетирования было выявлено, что сотрудникам не хватает такого метода стимулирования, как личное поощрение.

Из общего числа опрошенных 87 %, отвечая на вопрос о предпочтительных методах стимулирования мотивации, ответили, что наличие конкурса на лучшего сотрудника месяца и соответствующее поощрение за победу повысило бы их мотивацию к труду.

Следовательно, предложим мероприятие по организации конкурса ежемесячного премирования сотрудников, отличившихся в исследуемом периоде. Назовем данный способ повышения мотивации – конкурс «Сотрудник месяца».

Суть данного конкурса заключается в том, что в течение месяца сотрудники будут бороться за звание лучшего, тем самым их труд будет замотивирован получением премии в случае выигрыша.

Размер премии за победу в данном конкурсе составит 25 % от суммы заработной платы сотрудника.

Также для стимулирования труда сотрудников можно предложить мероприятие, связанное с повышением уровня культуры сотрудников, а именно, организацию походов в театр.

Амурский областной театр драмы предоставит для АО «Амурснабсбыт» ложе, каждые выходные сотрудники в порядке очереди (будет вестись запись на получение билетов) будут посещать театр. Театральное ложе содержит 4 места, следовательно, сотрудник имеет возможность взять с собой семью или же друзей. Посещение спектакля для всех будет абсолютно бесплатным.

Затраты на данное мероприятие составят: стоимость одного места в ложе составляет 700 руб., 2800 руб. – стоимость за 4 места. Посещать спектакли сотрудники будут по выходным. Следовательно, ежемесячные затраты на реализацию данного мероприятия составят 22 400 руб.

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для расчета экономической необходимости необходимо посчитать затраты предложенных мероприятий по введению системы полного самообслуживания. Затраты приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты по введению системы полного самообслуживания в АО «Амурснабсбыт»

Мероприятие	Значение	Затраты
Закупка стеллажей, руб.	78 штук	491400
Доставка стеллажей, руб.	г. Смоленск-г. Благовещенск, общий вес 3900 кг.	39255
Оплата строительных работ рабочей группе, руб.	1500 м ²	880800
Итого	-	1411455

Закупка стеллажей будет производиться в компании торгового оборудования «Веста». Адрес компании: ТЦ «Мануфактура», 1 этаж, ул. Ново-Московская, 2/8, Смоленск, Смоленская область, Россия. Официальный сайт - <https://www.vestato.ru>. АО «Амурснабсбыт» поддерживает долгосрочное со-

трудничество с данной компанией.

Изучив прайс компании, предлагается закупить стеллажи металлические торговые. Металлические стеллажи - это универсальное решение для магазинов любых форм и павильонов. Большое количество полок и секций делает их незаменимыми для всех типов магазинов, от книжных и аптек до парфюмерных. На полках можно разместить все виды товаров – хозяйственные, бытовые, спортивные, детские, электротовары, автозапчасти и т.д.

Благодаря материалу, металлические стеллажи отличаются долговечностью, прочностью, влагоустойчивостью и надежностью.

Полочные металлические стеллажи – самый распространенный вид стеллажей, преимуществом которых является универсальность и доступная цена. Они подразделяются на пристенные (размещаются около стены торгового зала) и островные (можно поставить в центре зала). Также это может быть стеллаж торговый перфорированный (используют для навески на перфорированные стенки дополнительной продукции (крючки, навесное оборудование для дисков и книг).

Из множества выбора стеллажей предлагается закупить стеллаж металлический пристенный «Лайт», который предназначен для размещения небольших и легких небольших товаров во всех типах магазинов и торговых залов. Стеллажи изготовлены из качественного металла и покрыты порошковой краской на современном оборудовании. Технические характеристики стеллажа «Лайт» представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Технические характеристики стеллажа «Лайт»

Характеристика	Значение
Высота (H)	2250 мм
Глубина (P)	500 мм
Ширина (L):	1000 мм
Вес	50 кг
Грузоподъемность базовой полки	до 80 кг
Грузоподъемность навесной полки	50 кг

Стоимость данного стеллажа 6300 рублей.

Доставка будет осуществляться компанией СДЭК. В г. Благовещенск на данный момент насчитывается 11 пунктов выдачи. Официальный сайт - <https://www.cdek.ru>.

Доставка будет осуществляться с г. Смоленск. Срок доставки 14 дней. Стоимость составляет 39255 рублей. В эту стоимость входит: доставка – 34255 рублей и доплата за тяжелый груз – 5000 рублей.

Косметический ремонт торгового помещения будет осуществляться компанией «Феникс Строй». Адрес компании: г. Благовещенск, ул. Кузнечная 1а, офис 2. Предварительная стоимость косметического ремонта офисного помещения составляет 1500 рублей за 1м².

Исходя из данных таблицы видно, что полная сумма единовременных затрат составляет 1411455 рублей.

Далее необходимо рассчитать экономический эффект от предлагаемого мероприятия. Стоимость реализации мероприятия должна приносить отдачу в виде повышения эффективности деятельности предприятия.

Экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается по формуле:

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}, \quad (4)$$

Где Э – экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки после реализации мероприятия, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятия, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

Планируемый показатель выручки после реализации мероприятия рассчитывается по формуле:

$$\text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} \times (\text{Прв} / 100))), \quad (5)$$

Где P_v – планируемый показатель выручки после реализации мероприятия, руб.;

V_{rp} – выручка от реализации за последний период, руб.;

P_{rv} – планируемый прирост выручки вследствие реализации предложенного мероприятия, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки после реализации мероприятия:

$$P_v = 1831677,0 + (1831677,0 \times (10 / 100)) = 2014844,7 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия:

$$\mathcal{E} = (2014844,7 - 1411,5) - 1831677,0 = 181755,2 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от мероприятия по введению системы полного самообслуживания может быть:

– положительным – затраты на мероприятие меньше дополнительной прибыли;

– отрицательным – затраты на мероприятие выше дополнительной прибыли;

– нейтральными – затраты на мероприятие равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемого мероприятия по введению полного самообслуживания положительный, так как затраты на мероприятие в 1411455 рублей увеличили выручку на 181755,2 тыс. руб.

Эффективность реализации второго мероприятия по повышению мотивации сотрудников организации достигается за счет увеличения показателя производительности труда на одного сотрудника.

Исследуемая организация не предоставляет отчетность по финансовой деятельности отдельно каждого магазина, поэтому, так как разрабатывается мероприятие для магазина № 1, автор данной работы запросил данные по размеру выручки магазина № 1 за май 2023 г. у руководства организации. Выручка за данный период в исследуемом магазине составила 25 млн. 217 тыс. 416 руб. На магазине № 1 численность сотрудников составляет 29 человек.

Показатель производительности труда рассчитывается по формуле (6):

$$Пт = В / С, \quad (6)$$

Где Пт – это производительность труда;

В – выручка за исследуемый период;

С – количество сотрудников в организации.

Следовательно, рассчитаем показатель производительности труда за май 2023 г.:

$$Пт = 25217416 / 29 = 869566,069 \text{ руб.}$$

В исследуемом месяце производительность труда на одного сотрудника составила 869566 руб.

Плановый показатель производительности труда рассчитывается по формуле (6):

$$Пт_{п} = Пт_{б} + П, \quad (7)$$

Где Пт_п – это производительность труда плановая;

Пт_б – производительность труда базовая (рассчитанная за предыдущий исследуемый период);

П – прогноз.

После введения мероприятий по повышению мотивации сотрудников ор-

ганизации, планируется увеличение показателя производительности труда на 4 %. Рассчитаем плановый показатель производительности труда:

$$П_{тп} = 869566,069 + 4 \% = 904348,712 \text{ руб.}$$

Внедрение конкурса «Лучший сотрудник месяца» в целях повышения мотивации сотрудников организации позволит увеличить производительность труда на 4 %, что составляет 34782,643 руб. на одного сотрудника.

Следовательно, после реализации мероприятия планируется увеличение выручки магазина № 1 также на 4 %, что составит 26 млн. 226 тыс. 112 руб., то есть планируется увеличение выручки на 1 млн. 8 тыс. 696 руб.

Увеличение производительности труда на одного сотрудника также позволяет покрыть расходы на реализацию мероприятия, связанного с посещением театра, затраты на его внедрение ежемесячно будут составлять 22 400 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний период конкурентоспособность предприятий играет большую значимость в успешной деятельности компаний. Нынешний рынок представляет собой всемирное пространство, где каждый деятель сражается за свою долю на рынке, желает сберечь свои позиции и увеличить свою прибыльность.

Акционерное общество «Амурснабсбыт» осуществляет деятельность в сфере розничной торговли строительными материалами на территории Амурской области, в частности, в следующих городах: г. Свободный (ул. Ломоносова, дом 96), г. Райчихинск (ул. Шахтерская, дом 13), г. Белогорск (ул. Пролетарская, дом 2А). При этом наиболее крупный филиал АО «Амурснабсбыт» расположен в г. Благовещенске (ул. Мухина, дом 152). По указанному адресу осуществлена регистрация АО «Амурснабсбыт», как юридического лица.

Проведенный анализ экономической деятельности исследуемой организации позволил определить расширение имущественного потенциала АО «Амурснабсбыт», что определяется увеличением среднегодовой стоимости активов организации (на 75 347,5 тыс. руб. или на 10,94 %). Также отмечен рост среднегодовой стоимости основных средств на 713 тыс. руб. (0,87 %). При этом темп прироста выручки превышает темп прироста среднегодовой стоимости основных средств организации, что привело к росту фондоотдачи организации на 1,16 руб. (5,54 %). Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается повышение интенсивности использования основных фондов АО «Амурснабсбыт».

Источники финансирования деятельности АО «Амурснабсбыт» представлены как собственными, так и заемными средствами. При этом за 2020 – 2022 гг. отмечен рост собственного капитала (на 127 274 тыс. руб. или на 22,04 %) и снижение величины заемного капитала на 75 292 тыс. руб. (53,49 %), что привело к росту величины собственного капитала АО «Амурснабсбыт» на 6,66 руб. (или в 2,62 раза). Представленная тенденция позволяет судить о повышении уровня финансовой независимости АО «Амурснабсбыт» от внешних источни-

ков финансирования.

Анализируя показатели, участвующие в формировании финансовых результатов, отмечен рост выручки, обусловленный увеличением товарооборота, в результате роста потребительского спроса на товары, реализуемые в АО «Амурснабсбыт». Аналогичная тенденция наблюдается в отношении себестоимости продаж, что определяется увеличением масштабов закупочной деятельности организации. Представленная тенденция привела к росту валовой прибыли на 37 447 тыс. руб. (7,52 %), что позволяет судить о росте экономических результатов торговой деятельности.

Динамика представленных показателей привела к сокращению затрат, приходящихся на рубль выручки, что определяет более экономичную деятельность АО «Амурснабсбыт» в 2022 г., по сравнению с 2020 г. Тенденция к росту наблюдается в отношении прибыли от продаж, что определяет рост результатов хозяйственной деятельности организации. О росте совокупных результатов работы АО «Амурснабсбыт» свидетельствует увеличение чистой прибыли организации. Представленные изменения привели к росту рентабельности продаж на 1,78 процентных пунктов, что определяет рост эффективности деятельности организации в анализируемом периоде.

Следует отметить, что в современных условиях, акционерное общество «Амурснабсбыт» удерживает прочные позиции на рынке строительных материалов Амурской области, за счет широкого ассортимента реализуемых товаров высокого качества, оптимальной ценовой политики, а также прочих преимуществ.

Анализ внутренней среды АО «Амурснабсбыт» показал, что коэффициент оборота рабочей силы в организации позволяет определить рост численности персонала, принятого на работу в организации к среднесписочной численности персонала, наибольшее значение показателя отмечено в 2021 г. При этом отмечено снижение коэффициента оборота рабочей силы по выбытию. Динамика представленных показателей позволяет сделать вывод об увеличении среднесписочного состава работников АО «Амурснабсбыт».

Равенство значений коэффициента оборота рабочей силы по выбытию и текучести кадров позволяет сделать вывод о том, что персонал организации, выбывший в анализируемом периоде, был уволен по собственному желанию.

В анализируемом периоде наблюдается снижение коэффициента постоянства кадров, что позволяет судить о снижении стабильности кадрового состава организации.

Отметим, что основным недостатком деятельности АО «Амурснабсбыт» является неоптимальная форма торговли, что сказывается на неэффективной выкладке товара и является причиной длительного обслуживания покупателей, а также причиной снижения конкурентоспособности организации.

Анализ внешней среды показал, что наиболее существенными для АО «Амурснабсбыт», угрозами, являются: угроза рыночной власти поставщиков, которая в основном проявляется через величину и динамику расходов на приобретаемые исследуемой организацией строительные материалы, а также угроза рыночной власти потребителей, которая в основном проявляется через потребительский спрос и потребительские предпочтения.

Конкурентными преимуществами деятельности исследуемой организации являются: масштабы деятельности (в рамках Амурской области), система обслуживания покупателей, ассортимент товаров и их качество. При этом «низкими показателями» конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт», являются: форма продажи товаров, качество обслуживания персонала, кадровый потенциал.

Проведенный SWOT-анализ для АО «Амурснабсбыт» позволил определить широкий потенциал для развития деятельности предприятия за счет усиления и развития сильных сторон деятельности организации, некоторые из которых возможно превратить в конкурентные преимущества, а также за счет сокращения перечня слабых сторон, посредством решения имеющихся проблем.

Качественная оценка конкурентных преимуществ АО «Амурснабсбыт» и его конкурентов показала, что исследуемая организация имеет такие слабые стороны, как длительное время обслуживания покупателей, неоптимальные

формы торговли (в некоторых магазинах организации используется прилавочная форма торговли), непостоянство кадрового состава.

Следовательно, в целях повышения конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт» проведены мероприятия по введению системы полного самообслуживания и повышению мотивации персонала организации.

Согласно первому мероприятию по совершенствованию формы продажи товаров, предложено изменение формы продажи товаров на самообслуживание в магазине № 1 сети «Амурснабсбыт». Реализация данного мероприятия позволит увеличить торговую площадь магазина организации за счет более компактного размещения товаров на полках, а также увеличения количества полок. Данная мера также предполагает назначение продавца-консультанта в каждый торговый зал организации, который будет отвечать за консультирование и помощь покупателям.

Для реализации мероприятия необходимо закупить 78 стеллажей, стоимость одного составляет 6300 руб., следовательно, затраты на покупку стеллажей составят 491400 руб.

Что касается второго мероприятия, связанного с повышением конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт», а именно повышения мотивации кадрового состава магазина № 1 исследуемой организации, был проведен опрос сотрудников об уровне их мотивации к труду.

Результаты анкетирования показали, что уровень мотивации сотрудников необходимо повышать. АО «Амурснабсбыт» предлагает различные виды стимулирования для своих сотрудников, но в ходе анкетирования было выявлено, что сотрудникам не хватает такого метода стимулирования, как личное поощрение.

Из общего числа опрошенных 87 %, отвечая на вопрос о предпочтительных методах стимулирования мотивации, ответили, что наличие конкурса на лучшего сотрудника месяца и соответствующее поощрение за победу повысило бы их мотивацию к труду.

Следовательно, предложено мероприятие по организации конкурса ежемесячного премирования сотрудников, отличившихся в исследуемом периоде (конкурс «Сотрудник месяца»).

Суть данного конкурса заключается в том, что в течение месяца сотрудники будут бороться за звание лучшего, тем самым их труд будет замотивирован получением премии в случае выигрыша.

Размер премии за победу в данном конкурсе составит 25 % от суммы заработной платы сотрудника.

Также для стимулирования труда сотрудников предложено мероприятие, связанное с повышением уровня культуры сотрудников, а именно, организация походов в театр.

Амурский областной театр драмы предоставит для АО «Амурснабсбыт» ложе, каждые выходные сотрудники в порядке очереди (будет вестись запись на получение билетов) будут посещать театр. Театральное ложе содержит 4 места, следовательно, сотрудник имеет возможность взять с собой семью или же друзей. Посещение спектакля для всех будет абсолютно бесплатным.

Затраты на данное мероприятие составят: стоимость одного места в ложе составляет 700 руб., 2800 руб. – стоимость за 4 места. Посещать спектакли сотрудники будут по выходным. Следовательно, ежемесячные затраты на реализацию данного мероприятия составят 22 400 руб.

Экономический эффект от предлагаемого мероприятия по введению полного самообслуживания положительный, так как затраты на мероприятие в 1411455 рублей увеличили выручку на 181755,2 тыс. руб.

Эффективность реализации второго мероприятия по повышению мотивации сотрудников организации достигается за счет увеличения показателя производительности труда на одного сотрудника.

Внедрение конкурса «Лучший сотрудник месяца» в целях повышения мотивации сотрудников организации позволит увеличить производительность труда на 4 %, что составляет 34782,643 руб. на одного сотрудника.

Следовательно, после реализации мероприятия планируется увеличение

выручки магазина № 1 также на 4 %, что составит 26 млн. 226 тыс. 112 руб., то есть планируется увеличение выручки на 1 млн. 8 тыс. 696 руб.

Увеличение производительности труда на одного сотрудника также позволяет покрыть расходы на реализацию мероприятия, связанного с посещением театра, затраты на его внедрение ежемесячно будут составлять 22 400 руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абаева, Н.П. Конкурентоспособность организации / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259 с.
- 2 Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков. - М.: Дашков и Ко, 2015. – 400 с.
- 3 Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2015. - 372 с.
- 4 Березенков, В.В. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / В.В. Березенков. – М.: Атри, 2015. – 405 с.
- 5 Березов, Н.И. Конкуренция в экономике / Н.И. Березов. – М.: Ника-Центр, 2019. – 768 с.
- 6 Бондарева, К.И. Понятие и сущность продажи товаров в современных условиях / К.И. Бондарева // Молодой ученый. – 2015. - № 3. – С. 22 – 24.
- 7 Бронникова, Т.С. Экономика фирмы. Учебное пособие. / Т.С. Бронникова. – М.: Теис, 2018. – 222 с.
- 8 Бухтиярова, Т.И. Организация товародвижения розничных предприятий с использованием логистического подхода / Т.И. Бухтиярова, Е.В. Федорова // Экономика и управление. – 2016. - № 3. – С. 107 – 113.
- 9 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 112 с.
- 10 Вашко, Т.А. Стратегия и конкурентоспособность/ Т.А. Вашко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. - № 7 (7). - С.10.
- 11 Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов/ Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – Москва : Юрайт, 2020. – 447 с.
- 12 Денисова, Т.А. Методические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия [Текст] / Т.А. Денисова // Многоуровневое общественное

воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2020. - № 19 (35). - С. 100-106.

13 Долгов, Д.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. / Д.И. Долгов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 298 с.

14 Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.

15 Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н.В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 242 с.

16 Закурин, К.И. Анализ конкурентоспособности / К.И. Закурин [и др.] // Московский экономический журнал. 2019. - №9.

17 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 305 с.

18 Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 386 с.

19 Канке, А.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие / А.А. Канке, И. Кошечкина. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 288 с.

20 Кирильчук, С.П. Экономика предприятия. Практикум : учебное пособие / С.П. Кирильчук. – Москва: Юрайт, 2019. – 517 с.

21 Кузьмина, Е.Е. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.Е. Кузьмина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 385 с.

22 Лукичева, Т.А. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т.А. Лукичева; под ред. Т.А. Лукичевой, Н.Н. Молчановой. – Москва: Юрайт, 2020. – 370 с.

23 Маркелова, Ю.В. Роль менеджмента в стратегическом менеджменте / Ю.В. Маркелова, Р.И. Вагапова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. - №2-1.

24 Мовсаров, Р.Д. Конкурентоспособность предприятия / Р.Д. Мовсаров, Х.В. Джабраилов // Наука и образование сегодня. 2019. - №1 (24).

25 Модель Майкла Портера. – Текст: электронный – URL:

<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/> (дата обращения 15.06.2023).

26 Моисеева, Н.К. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы. / Н.К. Моисеева, М.В. Конышева. // Маркетинг. – 1999. - № 6. – 22-34.

27 Моташенко, Е.Ю. Стратегический менеджмент проектов / Е.Ю. Моташенко // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2020. - №1.

28 О защите конкуренции [Электронный ресурс] : федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

29 О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федеральным законом № 2300-1 от 07.02.1992 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

30 О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федеральным законом от 07.02.1992 г. № 2300-1. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

31 О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора) [Электронный ресурс] : федеральный закон от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

32 О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

33 Об акционерных обществах [Электронный ресурс]: федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

34 Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 381-ФЗ от 28.12.2009 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

35 Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от

28.12.2009 г. № 381-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

36 Об утверждении Межотраслевых правил по охране труда в розничной торговле [Электронный ресурс] : постановление Минтруда РФ от 16.10.2000 г. № 74. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

37 Об утверждении Межотраслевых правил по охране труда при погрузочно-разгрузочных работах и размещении грузов» [Электронный ресурс] : постановление Минтруда РФ от 20.03.1998 г. № 16. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

38 Отварухина, Н.С. Управление конкурентоспособностью / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 336 с.

39 Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 1. – С. 120-123.

40 Парамонова. Т. Конкурентоспособность специализированного магазина. / Т. Парамонова, О. Шальнова. // Маркетинг. – 2007. - № 5 (96). – С. 103-110.

41 Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Портер. Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблишер, 2020.– 456 с.

42 Розанова, Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.

43 Сергеев, А.А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А.А. Сергеев. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 483 с.

44 Симонова, М.Д. Сущность стратегического менеджмента / М.Д. Симонова // Решетневские чтения. 2018. - №.3.

45 Сысоева, Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике // Риск. – 2011. - № 2. – С. 258-263.

46 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник

для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 431 с.

47 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

48 Устимкин, О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А Устимкин // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1 (29). – С. 7-10.

49 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2015. – 320 с.

50 Федорищева, Т.А. Анализ макросреды строительных предприятий Тулы на основе методики PEST-анализа / Т.А. Федорищева // Инновации и инвестиции. 2020. - №7.

51 Фомичев, В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В.И. Фомичев. – Москва: Юрайт, 2020. – 156 с.

52 Хулуев, Н.М. Маркетинг в розничной торговле / Н.М. Хулуев // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. - №2 (10).

53 Юльченко, О.С. Экономика организации. Учебное пособие / О.С. Юльченко. – М.: Инфо-М, 2018. – 212 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс АО «Амурснабсбыт» за 2020 – 2022 гг.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

**Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2022 г.**

Организация АО Амурснабсбыт	Форма по ОКУД	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	
Вид экономической деятельности Торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в деятельности специализированных магазинах	по ОКПО	03411689
Организационно-правовая форма / форма собственности Непубличные акционерные общества/Частная собственность	ИНН	2801012033
	по ОКВЭД 2	47.52.7
	по ОКФС	12267 16
	по ОКЕИ	384

Единица измерения: тыс. руб.
Местонахождение (адрес) 675000, Амурская обл, г.Благовещенск, ул.Мухина, д.152

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)

индивидуального аудитора ООО "Амурсоюзаудит"

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	2801069449
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ ОГРНИП	1022800522535

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 22 г. ³	На 31 декабря 2021 г. ⁴	На 31 декабря 2020 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	1 136	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	84 920	80 633	87 124
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	127	106	102
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	1 771	-
	Итого по разделу I	1100	86 183	82 510	87 226
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	598 659	565 794	499 203
	в том числе:				
	сырье и материалы	1211	7 241	9 082	6 706
	товары для перепродажи и готовая продукция	1212	591 418	547 543	462 536
	прочие запасы и затраты	1213	-	9 169	29 961
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2	2	-
	Дебиторская задолженность	1230	54 939	39 644	47 611
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	2 994	3 538	3 384
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	17 000	55 000	67 500
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	13 430	14 586	16 691
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	684 030	675 026	631 005
	БАЛАНС	1600	770 213	757 536	718 231

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах АО «Амурснабсбыт» за 2020 г.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н,
от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах
за 2020 г.

	Форма по ОКУД	Коды
		0710002
	Дата (число, месяц, год)	
		03411689
Организация <u>АО Амурснабсбыт</u>	по ОКПО	2801012033
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	
Вид экономической деятельности <u>Торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах</u>	по ОКВЭД 2	47.52.7
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Непубличные акционерные общества/Частная собственность</u>	по ОКОПФ / ОКФС	12267 16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2020 г. ³	За 2019 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 720 592	1 686 567
	Себестоимость продаж	2120	(1 222 854)	(1 214 214)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	497 738	472 353
6.0	Коммерческие расходы	2210	(459 776)	(438 399)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	37 962	33 954
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 204	852
	Проценты к уплате	2330	(380)	(646)
	Прочие доходы	2340	2 834	2 675
	Прочие расходы	2350	(21 796)	(18 953)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	19 824	17 882
	Налог на прибыль	2410	(5 514)	(4 857)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(5 499)	(4 707)
	отложенный налог на прибыль	2412	(15)	(150)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	14 310	13 025

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах АО «Амурснабсбыт» за 2022 г.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н,
от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах
за 2022 г.

	Форма по ОКУД	Коды	
	Дата (число, месяц, год)		
Организация АО Амурснабсбыт	по ОКПО	0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	03411689	
Вид экономической деятельности Торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах	по ОКВЭД 2	2801012033	
Организационно-правовая форма / форма собственности Открытые акционерные общества/Частная собственность	по ОКФС / ОКФС	47.52.7	
	по ОКЕИ	47	16
		384	

Единица измерения: тыс. руб.

Коды	Наименование показателя ²	Код	За 20 22 г. ³	За 20 21 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 831 677	1 823 463
	Себестоимость продаж	2120	(1 296 492)	(1 332 152)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	535 185	491 311
	Коммерческие расходы	2210	(453 572)	(425 822)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	81 613	65 489
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 934	2 674
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	5 539	62 331
	Прочие расходы	2350	(26 483)	(29 102)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	62 603	101 392
	Налог на прибыль ⁷	2410	(14 823)	(10 911)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(14 780)	(10 821)
	отложенный налог на прибыль	2412	(43)	(90)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	47 780	90 481

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета оценки мотивации сотрудников магазина № 1 АО «Амурснабсбыт»



Уважаемые сотрудники магазина №1!

Примите, пожалуйста, участие в опросе. Ваше мнение является очень важным для нас! Данный опрос проводится администрацией АО «Амурснабсбыт». Целью опроса является исследование уровня мотивации сотрудников магазина №1.

Вашему вниманию представлены вопросы, отметьте галочкой ответ, соответствующий вашему мнению.

1. Довольны ли вы уровнем своей заработной платы?

- Да
- Нет

2. Устраивает ли вас система премирования, существующая в АО «Амурснабсбыт»?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

3. Знаете ли вы, что размер премии зависит от проработанного сотрудником АО «Амурснабсбыт» стажа?

- Да
- Нет

4. Какой у вас стаж работы в данной организации?

- До 5 лет
- От 5 до 10 лет
- Свыше 15 лет

5. Устраивают ли вас способы нематериального стимулирования труда в АО «Амурснабсбыт»?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

6. Знаете ли вы, что в организации существует служебный транспорт, доставляющий сотрудников на работу и развозящий сотрудников с работы?

- Да, знаю
- Да, постоянно пользуюсь этим транспортом
- Нет, впервые слышу

7. Знаете ли вы о существовании профсоюза в организации?

- Да, знаю
- Нет, не осведомлен об этом

8. Состоите ли вы в нем и пользуетесь ли существующими в профсоюз возможностями?

- Да, состою и пользуюсь
- Состою, но не пользуюсь
- Нет

9. Участвуете ли вы в выездах сотрудников организации на базу отдыха? Считаете ли данный способ стимулирования сотрудников верным?

10. Как часто участвуете в культурно-массовых мероприятиях, проводимых в организации?

- Всегда
- Иногда
- Редко
- Не участвую

11. Какие способы повышения мотивации вы бы хотели видеть в АО «Амурснабсбыт»?

12. Укажите, пожалуйста, ваш возраст:

- Меньше 25 лет
- 25-30 лет
- 30-45 лет
- 45-60 лет
- 60 лет и выше

13. Укажите, пожалуйста, ваш пол:

- Мужской
- Женский

14. Ваши пожелания/замечания:

Благодарим за участие!