

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат)  
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
(СПЕЦИАЛИСТА)**

| Тема работы                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Формирование конкурентных преимуществ фирмы в сфере розничной торговли</b> |

УДК 658.8.012.12

Студент

| Группа       | ФИО                  | Подпись | Дата |
|--------------|----------------------|---------|------|
| <b>14a26</b> | <b>Кириенко И.А.</b> |         |      |

Руководитель

| Должность        | ФИО                  | Ученая степень, звание                 | Подпись | Дата |
|------------------|----------------------|----------------------------------------|---------|------|
| <b>Профессор</b> | <b>Никитина Ю.А.</b> | <b>Доктор философских наук, доцент</b> |         |      |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность        | ФИО                 | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|---------------------|------------------------|---------|------|
| <b>Ассистент</b> | <b>Грахова Е.А.</b> |                        |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО               | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------|------------------------|---------|------|
| <b>ИП</b>     | <b>С.В. Хачин</b> | <b>К.Т.Н.</b>          |         |      |

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП**  
**НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**БАКАЛАВР (38.03.02)**

| <b>Код<br/>результата</b>                  | <b>Результат обучения<br/>(выпускник должен быть готов)</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i><b>Профессиональные компетенции</b></i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Р1                                         | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов                                        |
| Р2                                         | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности                                                                                                                                                                                                                                   |
| Р3                                         | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности                                                                                                                                                                                                                                     |
| Р4                                         | Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности                                                                                                                                                                                                                                             |
| Р5                                         | Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций                                                                                                |
| Р6                                         | Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, |

| Код<br>результата                          | Результат обучения<br>(выпускник должен быть готов)                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Профессиональные компетенции</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                            | планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.                                                                                                                                                                                                         |
| Р7                                         | Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия                                                                                                            |
| Р8                                         | Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти |
| <b><i>Общекультурные компетенции</i></b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Р9                                         | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.                                                                                                                                                               |
| Р10                                        | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.                                                                                                                                   |
| Р11                                        | Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.                                                                                                              |

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат)  
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИП ИСГТ  
С.В. Хачин

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Выпускной квалификационной работы бакалавра**  
(выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста),  
магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа       | ФИО                              |
|--------------|----------------------------------|
| <b>14a26</b> | <b>Кириенко Ирине Алексеевне</b> |

Тема работы:

|                                                                         |                     |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Формирование конкурентных преимуществ фирмы в сфере розничной торговли. |                     |
| Утверждена приказом директора ИСГТ                                      | 21.04.2016 № 3112/с |
| Срок сдачи студентом выполненной работы:                                |                     |

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Исходные данные к работе</b><br>(публикации в периодической печати, отчетность<br>организации, самостоятельно собранный материал) | <b>Научная<br/>литература.<br/>Отчет по<br/>преддипломной<br/>практике.<br/>Данные с<br/>официального сайта<br/>ООО «Пазитано».</b> |
| <b>Перечень подлежащих исследованию,</b>                                                                                             | <b>1.Сущность</b>                                                                                                                   |

|                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>проектированию и разработке вопросов</b><br/>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</p> | <p><b>конкурентных преимуществ и специфика конкуренции в сфере розничной торговли.</b><br/><b>2. Конкурентная среда предприятия ООО «Пазитано»</b><br/><b>3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ компании.</b></p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                             |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b><br>(с указанием разделов) |                    |
| <b>Раздел</b>                                                                               | <b>Консультант</b> |
|                                                                                             |                    |
| <b>Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:</b>                |                    |
|                                                                                             |                    |

|                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</b> |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|

**Задание выдал руководитель**

|                  |               |                                 |                |             |
|------------------|---------------|---------------------------------|----------------|-------------|
| <b>Должность</b> | <b>ФИО</b>    | <b>Ученая степень, звание</b>   | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
| Профессор        | Никитина Ю.А. | Доктор философских наук, доцент |                |             |

**Задание принял к исполнению студент:**

|               |                           |                |             |
|---------------|---------------------------|----------------|-------------|
| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>                | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
| 14a2б         | Кириенко Ирина Алексеевна |                |             |

**РЕФЕРАТ**

Выпускная квалификационная работа 79 страниц, 3 рисунков, 8 таблиц, 23 источника.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, специфика розничной торговли, ООО «Пазитано», классификация конкурентных преимуществ.

Объектом исследования является ООО «Пазитано».

Предметом исследования является конкурентные преимущества компании ООО «Пазитано».

Цель работы – разработать рекомендаций по совершенствованию процесса формирования конкурентных преимуществ предприятия с учетом специфики розничной торговли компании ООО «Пазитано».

Актуальность работы вызвана тем, что в настоящее время рынок кожгалантереи активно растёт, компаний становится больше, но не всем удается устоять в конкурентной борьбе. Поэтому необходимо изучать данный рынок, изучать конкурентов, чтобы быть конкурентно способными и иметь возможность увеличить свою долю на рынке.

В процессе исследования проводились теоретическое исследование поставленных задач, анализ статистических данных по вопросам, затрагивающих тему работы, а также разработаны рекомендации по повышению конкурентных преимуществ компании ООО «Пазитано».

В результате исследования были даны рекомендации по совершенствованию конкурентных преимуществ компании ООО «Пазитано».

Теоретическая и практическая значимость работы определяются актуальностью рассматриваемых положений в исследовании, а также в возможности дальнейшего применения полученных результатов работы в деятельности ООО «Пазитано».

Область применения: деятельность компании ООО «Пазитано»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|               |   |
|---------------|---|
| Введение..... | 9 |
|---------------|---|

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Глава 1. Сущность конкурентных преимуществ фирмы и особенности процесса формирования конкурентного преимущества .....                                  | 11 |
| 1.1 Сущность и классификация конкурентных преимуществ фирмы.....                                                                                       | 11 |
| 1.2 Теория и стратегия достижений конкурентного преимущества по Майклу Портеру .....                                                                   | 21 |
| 1.3 Стратегии достижения конкурентного преимущества по Филипу Котлеру.....                                                                             | 27 |
| Глава 2. Специфика конкуренции в сфере розничной торговли товарами народного потребления.....                                                          | 30 |
| 2.1 Пути развития конкуренции в розничной торговле.....                                                                                                | 30 |
| Глава 3. Процесс формирования конкурентных преимуществ фирмы в сфере розничной торговли товарами народного потребления на примере ООО «Пазитано» ..... | 38 |
| 3.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Пазитано» .....                                                                                            | 38 |
| 3.2 Конкурентная среда и анализ конкурентных преимуществ ООО «Пазитано» .....                                                                          | 42 |
| 3.3 Анализ конкурентоспособности отдела «Пан Чемодан».....                                                                                             | 52 |
| 3.4 Предложения по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Пазитано» .....                                                          | 55 |
| 3.4.1 Совершенствование рекламной кампании и акций.....                                                                                                | 56 |
| 3.4.2 Совершенствование системы поощрения и стимулирование квалифицированных кадров. ....                                                              | 58 |
| Глава 4. Социальная ответственность ООО «Пазитано».....                                                                                                | 63 |
| 4.1 Внутренняя социальная политика предприятия.....                                                                                                    | 65 |
| 4.2 Анализ внешней социальной политики предприятия.....                                                                                                | 69 |
| 4.3 Стейкхолдеры и программы социальной политики предприятия.....                                                                                      | 71 |
| Заключение.....                                                                                                                                        | 75 |
| Список публикаций.....                                                                                                                                 | 78 |
| Список использованных источников.....                                                                                                                  | 79 |

## **Введение**

Изучение конкурентных преимуществ имеет большое значение для управления предприятием, так как развитие организации неизбежно связано

конкуренцией и противостоянием на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции.

Конкурентные преимущества должны обеспечивать уникальность торговой марки и удовлетворять специфические потребности клиента, умение правильно позиционировать конкурентные преимущества делает фирму сильной в борьбе за долю рынка.

Стоит отметить, что сами конкурентные преимущества не являются имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентные преимущества фирмы могут быть оценены только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги).

В настоящее время рынок розничной торговли развивается с большой скоростью. С каждым днем открываются тысячи компаний, которые заставляют другие фирмы искать наиболее важные конкурентные преимущества, чтобы продолжать работать с той же эффективностью. Знать свои сильные и слабые стороны, а также анализировать деятельность фирм конкурентов очень важно, для того, чтобы занимать лидирующие позиции на рынке и быть конкурентоспособным предприятием.

Следовательно, тема моей выпускной квалификационной работы является актуальной и важной. Так как завоевание и сохранение конкурентных преимуществ являются, как известно, ключевой функцией управления предприятием. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими поставщиками.

При написании исследования применялись материалы из сети Интернет. Например, статьи о розничные торговли в России, характеристики рынка кожгалантереи.

Для исследования теоретических аспектов конкурентных преимуществ, а так же рынка розничной торговли,, применялись труды таких авторов, как Портер М.Э. «Конкуренция», Синяева М.А. «Основы менеджмента», Максименко С.В. Т.Г «Конкурентные преимущества компаний».

В работе использовались статьи из профильных периодических изданий по экономике, рекламе, маркетингу и менеджменту. Для написания практической части применялись делопроизводственные документы, устав организации, данный сайта компании ООО «Пазитано», а также труды отечественных и зарубежных авторов, посвященных конкурентным преимуществам предприятия и особенностям на рынке логистических услуг.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию процесса формирования конкурентных преимуществ предприятия с учетом специфики розничной торговли на примере ООО «Пазитано»

Задачи выпускной квалификационной работы:

- Выяснить основные теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ;
- характеризовать специфику конкуренции в сфере розничной торговли товарами народного потребления;
- провести анализ предприятия и конкурентной среды;

Объектом исследования является ООО «Пазитано».

Предметом исследования является конкурентные преимущества компании ООО «Пазитано».

Работа представлена четырьмя главами. В первой главе работы на теоретическом уровне рассмотрены общие основы конкурентных преимуществ

Во второй главе работы рассмотрена специфика конкуренции в сфере розничной торговли.

В третьей главе рассмотрена деятельность компании, занимающейся реализацией кожгалантерейной продукции, - ООО «Пазитано». А также на основе проведенного анализа представлены рекомендации по совершенствованию конкурентных преимуществ компании.

В четвертой главе работы рассмотрена КСО (концепция социальной ответственности) ООО «Пазитано».

Научная и практическая новизна работы заключается в комплексном исследовании вопросов, касающихся конкурентах преимуществ предприятия и существующих инструментов для анализа конкурентных преимуществ, с возможностью их усовершенствования и внедрения в организацию логистических услуг.

Таким образом, изучение закономерностей конкурентной борьбы в конкретной области экономической деятельности служит развитию теории конкурентных преимуществ организации.

Исследование в выпускной квалификационной работе основывается на общенаучных методах познания: обобщение и систематизация теоретических данных; сравнение, анализ, изучение и обработка статистических данных; моделирование выводов исследования, их классификация.

Работа состоит из введения, трёх глав, тринадцати параграфов, заключения и списка использованной литературы.

## **Глава 1. Сущность конкурентных преимуществ фирмы и особенности процесса формирования конкурентного преимущества**

### **1.1 Сущность и классификация конкурентных преимуществ фирмы.**

Приступая к исследованию конкурентных преимуществ на предприятии, первоочередным шагом является определение главных понятий, используемых в данном параграфе – понятиям конкуренция и конкурентное преимущество.

Конкуренция - есть соперничество между людьми в достижении цели. Цель конкурентов на рынке - чтобы покупатель купил их товар. Основное орудие конкуренции - формирование спроса и стимулирование сбыта.<sup>1</sup>

Так как обычной ошибкой при разборе данной проблемы является слияние мнений конкурентоспособности и конкурентного преимущества, потому уточним данные мнения.

Конкурентоспособность продукта - интегральная сравнительная черта продукта, групповая оценка его характеристик (потребительских, финансовых, организационно-коммерческих) относительно притязаний рынка либо характеристик похожих продуктов. Настоящая конкурентоспособность продукта ориентируется лишь при сопоставлении его важных для покупателей характеристик с характеристиками и критериями реализации подобных продуктов-конкурентов.

Конкурентоспособность - это свойственные объекту характеристики, способные реально или потенциально удовлетворить конкретные потребности в сравнении с подобными товарами, представленными на этом же рынке.

Понятие конкурентоспособность показывает возможность компании быть конкурентоспособной существуя с подобными компаниями.

Конкурентоспособность фирмы - способность противостоять на рынке иным изготовителям и поставщикам подобной продукции как по степени удовлетворения собственными продуктами или предложениями определенной потребности клиентов, так и по отдаче бизнеса. Она чаще всего оценивается спецами фирмы, а конкурентоспособные достоинства оцениваются покупателями, сравнивающими предложения фирмы и ее соперников. В данном значении понятие конкурентного достоинства также относительно.

---

<sup>1</sup> Модернизация экономики и управления: монография / под ред. В. И. Бережного. — Москва

Конкурентоспособные достоинства позволяют достигнуть большей приверженности покупателей, поэтому они во многом характеризуют стратегию конкурентной борьбе фирмы, т.е. то, как она конкурирует.<sup>2</sup>

Конкурентные преимущества – характеризуются отличительными особенностями фирмы и ее товаров в глазах конечного потребителя.

Конкурентные преимущества субъектов имеют все шансы существовать наследственными, конструктивными, научно-техническими, информационными, квалификационными, управленческими, естественно-климатическими и др.

Конкурентоспособное преимущество системы – какая-либо неповторимая ценность, которой владеет система и которая даёт ей преимущество перед соперниками на рынке, то есть конкурентами.

Главными причинами успеха в конкурентоспособной борьбе принято именовать такие причины, вытекающие из требования рынка, которые имеют все шансы предоставить возможность компании достоинства перед ее конкурентами.<sup>3</sup>

Конкуренция среди имеющихся соперников нередко объединяется к рвению всеми средствами достигать выгодного положения, применяя стратегию ценовой конкуренции, продвижения продукта на рынок и активную рекламу.

Знание способностей фирмы и источников конкурентного воздействия позволит обнаружить направленности, где фирма имеет возможность пойти на открытую конфронтацию с соперниками, а где – избежать ее. Если фирма считается изготовителем с невысокими издержками, она будет в состоянии противопоставить себя власти покупателей, так как сможет продавать им продукты, не уязвимые со стороны продуктов-заменителей.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Тарануха, Ю. В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ: практическое пособие / Ю. В. Тарануха.

<sup>3</sup> Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — Москва: Управление персоналом

<sup>4</sup> Балабанова, Анна Владимировна. Макроэкономика: механизмы повышения качества роста : [учебное пособие] / А. В. Балабанова. — Москва: Высшая школа

Источники конкурентных превосходств разнообразны, но чаще всего они базируются:

- на операционной отдаче, т.е. исполнении похожих видов деятельности лучше, чем это совершают конкуренты (качество сервиса либо качество продукции, часы работы и местоположение, скорость сервиса, превосходство в издержках и т.д.);
- стратегическом позиционировании, т.е. осуществлении от собственных от конкурентов видов деятельности или исполнение схожей деятельности, однако иными способами. Стратегическое позиционирование базируется на превосходстве, недостижимом для конкурентов (главное конкурентоспособное превосходство). Это может быть неповторимость продукта либо услуги, стиль торговой марки, научно-техническое лидерство, неповторимая композиция видов деловитости и т.д.

Итак, предложение компании должно быть значимым для потребителей, чтобы его можно было классифицировать как конкурентное преимущество. Однако степень значимости бывает разной.<sup>5</sup>

Чтобы установленный фактор стал конкурентоспособным превосходством компании, нужно, чтобы он имел ключевое значение для покупателей и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы.

Управление конкурентоспособными превосходствами компании выполняется сообразно тем же функциям управления (менеджмента), что и управление иными объектами.

«Причины конкурентоспособного достоинства организации разделяются на внешние, проявление которых в маленькой степени находится в зависимости от организации, и внутренние, практически полностью характеризующиеся управлением организации.»<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Маркова, Вера Дмитриевна. Стратегический менеджмент. Понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва: Инфра-М,

<sup>6</sup> Басовский, Леонид Ефимович. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовский. — Москва: Инфра-М

Далее будут приведены конкурентоспособные достоинства, отличительные для организаций.

В табл. 1 приведен перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации.

Таблица 1 - Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внешний фактор конкурентоспособного преимущества                                                          | Что нужно изготовить для достижения и применения конкурентного достоинства в условиях РФ                                                                                                                             |
| Степень конкурентоспособности                                                                             | Открыть компанию в стране с высоким уровнем конкурентоспособности или увеличивать конкурентоспособность собственной компании                                                                                         |
| Степень конкурентоспособности отрасли                                                                     | Принять меры согласно увеличению конкурентоспособности отрасли или выйти из нее в иную, наиболее конкурентоспособную отрасль                                                                                         |
| Степень конкурентоспособности                                                                             | Принять меры согласно увеличению конкурентоспособности региона или выйти из него в другую страну                                                                                                                     |
| Муниципальная помощь небольшого и среднего                                                                | Переработать законодательную основу соответственно малому и среднему бизнесу,                                                                                                                                        |
| Правовая регулировка функционирования                                                                     | Изменить законодательную основу функционирования экономики как систему кодексов                                                                                                                                      |
| Доступность общества и рынков                                                                             | Формирование интернационального сотрудничества и интеграции, интернациональной свободной торговли                                                                                                                    |
| Научная степень управления экономикой страны, отрасли, региона и т. д., используемость инструментов новой | Применение рассмотренных в темах 2—5 финансовых законов функционирования рыночных взаимоотношений, законов организации в статике и динамике, 20 научных подходов к управлению и специфичных основ управления разными |
| Государственная система стандартизации и                                                                  | Активизация работ в данной области, укрепление контроля соблюдения интернациональных стандартов                                                                                                                      |

|                                                        |                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Муниципальная помощь становления человека              | Увеличить в 10-ки раз в российском бюджете затраты на образование, здравоохранение и                                                             |
| Муниципальная помощь науки и инноваторской деловитости | Совершенствовать систему трансферта (исследование новшеств, их инновация и диффузия), прирастить в десятки раз затраты из бюджета на             |
| Свойство информационного снабжения управления на       | Создание единичных государственных информационных центров сообразно сферам либо                                                                  |
| Степень интеграции внутри страны и в рамках            | <del>отраслям народного хозяйства соответствующих</del> Вступление РФ в международные организации и формирование сообразно международным законам |
| Налоговые ставки в стране и регионах                   | Пересмотреть налоговую систему, сообразно способности сочетать и стандартизировать ставки                                                        |
| Процентные ставки в стране и регионах                  | Пересмотреть систему процентных ставок на всех уровнях управления и направленностях                                                              |
| Присутствие доступных и недорогих                      | Увеличить удельный вес добываемых и» недр земли ресурсов, окружающих в государственной                                                           |
| <del>естественных ресурсов</del>                       | <del>принадлежности, не менее чем по 50%. Отладить</del>                                                                                         |
| Система подготовки и переподготовки                    | Поступление международных, государственных и благотворительных вложений в эту сферу и их                                                         |
| <del>направления</del>                                 | <del>создания объектов помощи от города</del>                                                                                                    |
| Климатические условия и географическое                 | Оберегать находящуюся вокруг природную среду, увеличивать свойство среды обитания и развивать                                                    |
| положение страны либо                                  | конкурентные преимуществ в данной сфере                                                                                                          |
| Степень конкуренции во всех областях                   | Совокупно сформировывать и осуществлять рыночные дела                                                                                            |

Далее в табл. 2 приведен перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации.

Таблица 2 - Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

<sup>7</sup> Лукичева, Любовь Ивановна. Управление интеллектуальным капиталом : учебное пособие / Л. И. Лукичева. — 2-е изд., стер. — Москва: Омега-Л

|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутренний фактор конкурентного преимущества организации                                | Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества                                                                                                                                                 |
| Производственная структура организации                                                  | Планировать организации на базе гибких производственных систем, из автоматизированных модулей и систем                                                                                                                           |
| Задача организации                                                                      | Задача обязана содержать оригинальную мысль, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, знаменитую товарную марку, бренд и т. д.                                                                              |
| Организационная конструкция организации                                                 | Организационная конструкция обязана выстраиваться на базе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех дел клерком сообразно определенному товару (затруднительно-целевая организационная структура) <sup>8</sup> |
| Квалификация изготовления                                                               | Исполнять конструирование организации на базе разбора основ рационализации текстур и действий, используя способы прогнозирования                                                                                                 |
| Степень унификации и стандартизации издаваемой продукции и Составных долей изготовления | Делать целый ансамбль дел сообразно унификации и стандартизации разных объектов с целью их упорядочения сообразно типоразмерам, обликам, способам и т. д.                                                                        |
| Учет и регулировка производственных действий                                            | Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения основ пропорциональности, непрерывности,                                                                                                                |

<sup>8</sup> Жукова, Марина Александровна. Индустрия туризма: менеджмент организации / М. А. Жукова. — Москва: Финансы и статистика

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     | параллельности, ритмичности протекания отдельных действий                                                                                                                                                                                                      |
| Персонал                                                                            | Непрерывно исполнять подбор персонала, увеличивать его квалификацию и создавать условия для продвижения, доказывать высококачественный и действенный труд с целью снабжения конкурентоспособности персонала                                                    |
| Информационная и нормативно-методическая основа управления                          | При проектировании и развитии структур в информационные системы надлежит подставлять доброкачественную информацию и нормативно-методические документы                                                                                                          |
| Сила конкуренции на выходе и входе системы                                          | При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, которые были использованы, девайсов продуктов, оснащения, сотрудников анализировать силу конкурентной борьбе и избирать конкурентоспособных поставщиков                                                     |
| Ресурсные: поставщики доступ к высококачественному доступному сырью и иным ресурсам | Непрерывно разбирать конкурентную среду, численность поставщиков, силу конкурентной борьбе между ними, их конкурентоспособность для выбора лучших. Смотреть за параметрами рынка, чтоб не упустить вероятного доступа к высококачественному и доступному сырью |
| Оптимизация отдачи применения ресурсов                                              | Поддерживать работу сообразно оптимизации ресурсов, так как массовая цель конкуренции - экономия ресурсов и поднятие качества жизни                                                                                                                            |
| Технические: патентованный продукт                                                  | Восстанавливать работу соответственно увеличению количества изобретений и патентов                                                                                                                                                                             |
| Патентованная разработка и оснащение                                                | Усиливать удельный авторитет современного научно-технического оснащения, уменьшать его                                                                                                                                                                         |

|                                                                                              |                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | обычный возраст                                                                                                                                                        |
| Свойство производства продуктов                                                              | Использовать инновационные способы контроля и стимулирования свойства для удержания конкурентоспособного достоинства <sup>9</sup>                                      |
| Управленческие: клерки                                                                       | Усиливать удельный авторитет конкурентоспособных клерков                                                                                                               |
| Анализ исполнения законов организации                                                        | Сообразно итогам разбора законов организации обязаны разрабатываться и реализовываться события сообразно совершенствованию действий                                    |
| Организация поставки сырья, которые были использованы, сообразно принципу «буквально в срок» | Удержание данного конкурентоспособного достоинства просит высочайшей выдержки сообразно всему циклу перемещения, которые были использованы                             |
| Функционирование системы маркетинга (конкурентоспособности) организации                      | Создать и ввести систему                                                                                                                                               |
| Функционирование системы управления качеством в организации                                  | Дальнейшее удержание данного конкурентоспособного достоинства просит высокой квалификации персонала, внедрения научных способов управления                             |
| Рыночные: доступ к рынку ресурсов, нужных организации                                        | Для получения данного достоинства нужно выучить характеристики рынков на входе системы (организации), а для его сохранения — проводить прогноз рыночной инфраструктуры |

<sup>9</sup> Фатхутдинов, Раис Ахметович. Управление конкурентоспособностью организации : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Эксмо

|                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лидирующее состояние на рынке продуктов                                     | Для удержания данного главного достоинства нужно постоянно принимать меры сообразно удержанию всех конкурентных преимуществ организации                                                                                                           |
| Исключительность продукта организации                                       | Это превосходство достигается высочайшей патентоспособностью продуктов, будто, в собственную очередность, гарантирует их конкурентоспособность сообразно сопоставлению с продуктами-заменителями <sup>10</sup>                                    |
| Эксклюзивность каналов распределения                                        | Это превосходство достигается высочайшим уровнем логистики, сберегается конкурентоспособными рекламщиками и тружениками реализована                                                                                                               |
| Исключительность рекламы продуктов организации                              | Для хранения достоинства нужны высочайшая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нее                                                                                                                                           |
| Действенная система стимулирования реализована и послепродажного сервиса    | Превосходство достигается высочайшей квалификацией экономистов, специалистов по психологии и клерков организации и. естественно, важными средствами                                                                                               |
| Предсказание политические деятели ценообразования и рыночной инфраструктуры | Для хранения данного конкурентоспособного достоинства нужно сообразно собственным товарам разбирать деяние закона спроса, предписания, конкурентной борьбе и др., обладать доброкачественную информационную основание и обученных профессионалов. |

<sup>10</sup> Гапоненко, Александр Лукич. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — Москва: Омега-Л

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Эффективность функционирования организации:<br>Характеристики прибыльности (сообразно коэффициентам рентабельности продукции, изготовления, денежных средств, продаж) | Финансовые характеристики характеризуют качество функционирования организации сообразно всем нюансам и направлениям. Потому для удержания собственных конкурентных превосходств организация обязана увеличивать научный уровень управления. |
| Интенсивность применения денежных средств (сообразно коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов либо денежных средств)                                              | Уровни прибыльности, интенсивности применения денежных средств и денежной устойчивости функционирования организации ориентируются отдельно                                                                                                  |
| Экономическая устойчивость функционирования организации                                                                                                               | Чем больше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет прибыльность и первоначальная стоимость продуктов, однако больше качество продуктов.                                                                                                |
| Доля экспорта наукоёмких продуктов                                                                                                                                    | Конкуренция еще считается причиной увеличения отдачи применения всех ресурсов.                                                                                                                                                              |

Перечисленные в табл. 1 и 2 внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества организации являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретного предприятия количество конкурентных преимуществ может существовать хоть каким.

Значение всякого достоинства можно рассчитать количественно и проверить в динамике. Но интегрировать все достоинства в единичный признак навряд ли может быть.

В принципе, чем более организация владеет конкурентными преимуществами перед настоящими и возможными конкурентами, тем больше ее конкурентоспособность, выносливость, эффективность, перспективность.

Финансовая устойчивость функционирования организации зависит от силы конкурентной борьбы в отрасли, тем не в такой мере станет доходность и первоначальная стоимость продуктов, однако больше качество продуктов.<sup>11</sup>

Доля экспорта наукоемких продуктов Конкуренция еще считается причиной увеличения отдачи применения всех ресурсов. Наиболее цитируемым автором в зарубежной и отечественной литературе по теории конкуренции, управления конкурентными преимуществами является М. Портер. В следующем параграфе выпускной квалификационной работы будет рассмотрена теория конкурентного преимущества Майкла Портера.

Исследуя сущность и классификацию конкурентных преимуществ, тесно связанна с теорией и стратегией их достижения и для общего понимания в следующей главе будет рассмотрена теория и стратегия конкурентных преимуществ.

## **1.2 Теория и стратегия достижений конкурентного преимущества по Майклу Портеру.**

Для выживания или победы в твёрдой конкурентной борьбе любая система обязана владеть явными превосходствами перед собственными соперниками. В последние годы практически в хоть какой книге по конкурентной борьбе, конкурентоспособным превосходствам либо конкурентоспособности есть ссылки на основательную книжку "Интернациональная соперничество" Майкла Портера.

---

<sup>11</sup> Носова, Надежда Сергеевна. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н. С. Носова. — Москва

М. Портер, предложил комплект стандартных стратегий, в базе каких лежит мысль, будто любая из их основана на конкурентном превосходстве и достигнуть его компания обязана, подобрав собственную стратегию. Она обязана решить, какой тип конкурентоспособного достоинства желает заполучить и в какой-никакой сфере.

Таковым образом, первая составляющая стратегического выбора сообразно данной модели - конкурентоспособное превосходство, которое распределяется на два главных вида: наиболее невысокие издержки и дифференциация продукта.<sup>12</sup>

Невысокие издержки отражают способность компании разрабатывать, издавать и торговать сравнимый продукт с наименьшими расходами, нежели у соперника. Продавая продукт сообразно такой же стоимости, как и соперники, компания в данном случае приобретает огромную прибыль.

Дифференциация - это способность обеспечить клиента неповторимой и большей ценностью в облике нового свойства продукта, особенных потребительских параметров либо послепродажного сервиса. Дифференциация позволяет компании диктовать высочайшие расценки, что при одинаковых с соперниками издержках гарантирует огромную прибыль. Тяжело, но все-таки можно получить конкурентное превосходство на базе и наиболее невысоких потерь, и дифференциации.<sup>13</sup>

Тем не менее неважно какая эффективная стратегия обязана уделять интерес всем типам конкурентоспособного достоинства, хотя и не строго придерживаясь одного из их. Компания, сосредоточившаяся на невысоких издержках, обязана тем не менее снабдить применимые свойство и сервис точно так же продукт компании, издающей дифференцированную продукцию, обязан существовать не настолько дороже продуктов соперников, чтобы это было в вред компании.

---

<sup>12</sup> Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 160 с.

<sup>13</sup> Гапоненко, Александр Лукич. Стратегическое управление : учебник для вузов / А. Л. А. П. Панкрухин. — 3-е изд., стер. — Москва: Омега-Л

«Конкурентоспособное превосходство компании ориентируется тем, как отчетливо она имеет возможность осуществить взаимосвязи с поставщиками и покупателями. Лучше организовав данные взаимосвязи, компания имеет возможность заполучить конкурентоспособное превосходство. Постоянные и значимые поставки могут понизить операционные затраты компании и позволят убавить требуемый уровень запасов. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других.<sup>14</sup>

Взаимосвязи нередко приводят к тому, что дополнительные издержки сообразно "подгонке" отдельных видов деятельности друг к другу окупаются в дальнейшем. Компании обязаны идти на эти потери в согласовании со собственной стратегией во имя конкурентного преимущества.

М. Портер отмечает, что конкурентное преимущество получают фирмы:

- базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные ресурсы и навыки;
- если в стране базирования фирмы имеется более доступная и точная информация о потребностях в товарах и технологиях;
- если возможны постоянные капиталовложения;
- если совпадают интересы владельцев, менеджеров и персонала.

Таким образом, одной из основных задач многих организаций является достижение преимущества перед ее прямыми конкурентами. Центральным вопросом при этом является следующий: как организация получит это преимущество? М. Портер дает ответ на этот важный вопрос, выделяя ключевые общие стратегии.<sup>15</sup>

Стратегии достижения конкурентных превосходств относятся к группе конкурентных стратегий, к коим разрешено отнести еще и стратегии поведения

---

<sup>14</sup> Архипова, Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции : монография / Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. — Москва: Инфра-М

<sup>15</sup> Вирула, М. А. Конкуренция и конкурентоспособность предприятий : / Вирула М.А. — Москва

в конкурентоспособной среде. Любая из данных стратегий основывается на надобности заслуги конкретного конкурентоспособного достоинства.

“Перед конкурентоспособными превосходствами при данном понимаются неповторимые осязаемые либо неосязаемые активы компании или особая компетентность в сферах деятельности, принципиальных для предоставленного бизнеса.”<sup>16</sup>

Подчеркнем, что конкурентные превосходства на современных компаний не всегда касаются технологии изготовления, совсем нередко они передвигаются в стадию менеджмента, сервиса, НИОКР, управленческих и денежных инноваций. Конкурентоспособные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегически)» единиц бизнеса. Исследуем особенности основных стратегий достижения конкурентных преимуществ.

Анализ конкурентоспособной обстановки и определение конкурентоспособного расположения организации подразумевают определение трудности и динамизма конкурентоспособной среды. Универсальными способами такового разбора считаются модель 5 сил М. Портера и анализ издержек соперников.

Модель 5 сил подразумевает проведение структурного разбора на базе определения интенсивности конкурентной борьбе и изучения опасности проникания на рынок возможных соперников, власти клиентов, власти генпоставщиков, опасности со стороны заменителей продукта либо услуги.

Анализ издержек конкурентов сводится к выяснению стратегических причин, управляющих расходами, фактически анализу издержек и прогнозированию издержек конкурентов.

“ Для получения конкурентоспособного преимущества компания может использовать 3 общих конкурентных стратегии: лидерство по расходам (задача - добиться лидерства по расходам в определенной сфере из-за счет набора мер сообразно контролированию за ними), индивидуализацию (ожидается

---

<sup>16</sup> Портер, Майкл Э. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран : пер. с англ. / М. Э. Портер. — Москва: Международные отношения

приобретение отличимости продукта либо сервиса организации от товаров либо услуг конкурентов в предоставленной сфере), фокусирование (задача - концентрация на определенной группе, секторе рынка либо географическом регионе).»<sup>17</sup>

Лидерство по расходам. При реализации данной стратегии ставится задача достигнуть лидерства по расходам в собственной отрасли за счет комплекса многофункциональных мер, нацеленных на заключение конкретно данной задачи. В качестве стратегии она предполагает твёрдый контроль над расходами и накладными затратами, приведение по минимальным количеством затратам в таковых областях, как изучения и исследования, реклама. Нужен еще цельный слой клиентов, которые чувствуют превосходство невысоких издержек, воплощенное в ценах.<sup>18</sup>

Состояние с невысокими расходами дает организации хорошую ответную реакцию в ее отрасли в том числе и в случае существования твёрдой конкурентной борьбе в ее отрасли.

Стратегия лидерства сообразно расходам часто создает новую базу для конкуренции в тех секторах экономики, где твёрдая конкуренция в разных формах уже установилась.

Индивидуализация. Данная стратегия подразумевает дифференциацию продукта либо сервисы организации от тех, которые дают в предоставленной отрасли конкуренты. Как указывает Портер, подход к индивидуализации имеет возможность принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т.п.

Индивидуализация требует серьезных изучений и исследований, а также сбыта. Не считая того, клиенты обязаны отдавать собственные симпатии какому-либо продукту, как чему-то неповторимому. Возможным риском стратегии считаются изменения на рынке либо выпуск аналогов, который

---

<sup>17</sup> Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 63 с.

<sup>18</sup> Шаповалов, Владимир Александрович. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учебное пособие / В. А. Шаповалов. — Ростов-на-Дону: Феникс

имеют все шансы инициировать конкуренты, что разрушит хоть какое конкурентоспособное превосходство, которого уже компания достигла.

“Стратегия фокусирования предполагает отбор узкого сектора либо категории частей в ветви и ублажение необходимостей данного сектора с большей отдачей, нежели, наверное, имеют все шансы сделать конкуренты, обслуживающие наиболее просторный сектор рынка. Стратегия фокусирования имеет возможность использоваться как компанией, являющейся фаворитом сообразно себестоимости, которая обслуживает этот сектор, так и дифференциатором, удовлетворяющим особые запросы сектора рынка тем методом, который позволяет определять высшую стоимость. ”

Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту (обслуживая несколько сегментов) или сосредотачиваться на узком направлении (целенаправленное действие). Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми и остальными сегментами отрасли. Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими широкомасштабную деятельность и не имеющими Возможности приспособиться к специфическим потребностям данного сегмента. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы, ориентирующиеся на широкий круг потребителей, за счет своей возможности устранить «излишества», которые не ценятся в данном сегменте.

В случае выбора предоставленной стратегии главной задачей говорят концентрация на конкретной группе клиентов, секторе базара или на географически обособленном базаре. Идею состоит в том, чтобы непревзойденно трахать конкретную мишень, а никоим образом никак не ветвь в целом.

Ожидается, что организация таковым образом сумеет обслуживать узкую целевую категорию лучше, нежели ее конкуренты. Такая точка зрения гарантирует защиту от всех конкурентных сил. Фокусирование имеет

возможность еще наметать лидерство сообразно расходам либо индивидуализацию продукта.<sup>19</sup>

Исследовав основную теорию и стратегию предложенную Майклом Портером, стоит также обратить внимание, на стратегию конкурентного преимущества Филипа Котлера, она детально будет описана в следующем параграфе.

### **1.3 Стратегии достижения конкурентных преимущества по Филипу Котлеру**

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкурентных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию (фирме):

1. Стратегия “лидера”. Компания- “лидер” рынка товара занимает доминирующую позицию, при этом это подтверждают и ее соперники. В распоряжении компании-лидера имеется цельный набор стратегических альтернатив:

- расширение изначального спроса, нацеленного на обнаружение новых покупателей продукта, продолжение сферы его применения, повышение разового внедрения продукта, что традиционно целенаправленно использовать на начальных стадиях жизненного цикла продукта оборонительная стратегия, которую воспринимает компания-новатор, чтоб отстоять собственную долю рынка от более опасных соперников;

- наступательная стратегия, чаще только состоящая в увеличении рентабельности за счет очень широкого применения результата эксперимента. Но, как показывает практика, есть некоторый граница, при превышении которого предстоящее поднятие части рынка делается безвыгодным;

- стратегия демаркетинга, сплетенная с уменьшением собственной части рынка, чтоб избежать нареканий в монополизме.

2. Стратегия “бросающего вызов”. Компания, не занимающая доминирующей позиции, имеет возможность нападать на лидера, т.е. кинуть

---

<sup>19</sup> Рубин, Юрий Борисович. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю. Б. Рубин. — 2-е изд. — Москва: Маркет ДС

ему вызов. Цель предоставленной стратегии - взять в долг пространство лидера. При данном главным становится решение двух важных задач: отбор плацдарма для проведения атаки на фаворита и оценка способностей его реакции и охраны.

3. Стратегия “следующего за лидером”. “Следующий за лидером” - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такая стратегия наиболее характерна для предприятий малого бизнеса, поэтому рассмотрим подробнее возможные стратегические альтернативы, обеспечивающие малым предприятиям наиболее приемлемый уровень прибыльности.

- Творческая сегментация рынка. Маленькая компания обязана сфокусироваться только на неких секторах рынка, на каких она имеет возможность лучше осуществить свою компетентность либо имеет огромную маневренность, чтоб избежать конфликта с ведущими соперниками.

- Отлично применять НИОКР. Так как небольшие компании никак не могут соревноваться с большими фирмами в области фундаментальных изучений, постольку они обязаны направлять НИОКР на усовершенствование технологий с целью понижения потерь.

- Оставаться малыми. Удачно действующие небольшие компании сосредоточивают интерес на прибыли, а никак не на повышении продаж либо доле рынка, при этом они устремляются к специализации, а не к диверсификации.

- Сильный управляющий. Воздействие управляющего в таковых компаниях выходит за гранью рамок формулирования стратегии и доведения ее до служащих, включая еще и управление текущей деятельностью компании.

4. Стратегия специалиста, “Специалист” ориентируется преимущественно только на один или несколько сегментов рынка, т. е. его интересует больше качественная сторона доли рынка.

Таким образом, можно сказать что что предоставленная стратегия более близко ассоциируется со стратегией фокусирования М. Портера. Наиболее того, невзирая на то, что компания- «специалист» конкретным образом преобладает в собственной рыночной нише, с точки зрения рынка предоставленного продукта в целом она сразу обязана воплотить стратегию «следующего за лидером».

## **Глава 2. Специфика конкуренции в сфере розничной торговли товарами народного потребления.**

### **2.1. Пути развития конкуренции в розничной торговле**

Особенностью предпринимательской деятельности в торговле по сравнению с производственной или банковской деятельностью является то, что в торговле существенно «ниже» так называемый входной барьер в отрасль.

На практике это значит присутствие настоящей опасности появления новых конкурентов. Степень входного барьера в любую отрасль ориентируется рядом причин: доминирующим типом организации производства, уровнем отраслевой себестоимости, уровнем стандартизации продукции, степенью

диверсификации, доступностью каналов распределения, нуждой в дополнительных вложениях, организацией имеющейся системы поставок. Для розничной торговли типично воздействие основной массы вышеназванных причин. Но степень их воздействия имеет возможность существенно отличаться в зависимости от вида продаваемых продуктов либо от специализации розничной торговой компании.

Для компании, которая планирует вступление в розничную торговлю, особенное значение имеет причина доступности каналов распределения. Розничная торговая компания обязана обнаруживать высшую ступень «лояльности» сообразно отношению к своим поставщикам. Отбор поставщика в значимой ступени находится в зависимости от последующих характеристик его деятельности: срока его деятельности на предоставленном рынке, профессиональной знаменитости, масштаба его деятельности. Названные выше причины более важны для больших розничных операторов. Для маленьких операторов наиболее принципиальным условием считается полезность коммерческого предложения, потому что они просто дают согласие стать каналом сбыта для компании, которая подразумевает вступить на новый для нее рынок сбыта.

Для классификации конкуренции в розничной торговле рассмотрим активность субъектов потребительского рынка при поддержке показателя «степень удовлетворенности потребностей населения».

Покупатель, стремясь к реализации собственных интересов, делает во многом характеризующее воздействие на поведение бизнесменов на рынке при решении сделок, выборе сектора рынка, организации сбыта и продаже продуктов, формировании ассортимента, расценочный политический деятель. Естественно, что отдельный торговец, исполняющий собственную

активность на конкурентоспособном рынке, обязан вести борьбу сразу по нескольким направлениям.<sup>20</sup>

Существует несколько трактовок конкуренции.

- 1) характер удовлетворения потребности – функциональный, видовой и предметный;
- 2) по методу осуществлений – добросовестный и недобросовестный, ценовой и неценовой;
- 3) по форме общения потребителя и производителя – совершенный и несовершенный.

По состоянию рынка распознают совершенную, несовершенную и регулируемую конкурентную борьбу.

Мнение «совершенная конкуренция» дает собой теоретическую модель. В настоящей хозяйственной практике она никогда не встречалась. В какой-то степени рынок совершенной конкуренции имел пространство в середине XIX века. Именно тогда основной метод функционирования хоть какой компании – это постоянная и очень беспощадная конкурентная борьба: «Все против всех». В течение совсем краткого периода никому неизвестный бизнесмен имел возможность стать очень состоятельным человеком.

Однако в случае принятия каких-то ложных решений этот человек мог скоро потерять все свое положение.

Определение «несовершенная конкуренция» агрессивно соединено с происхождением и развитием монополий. Монополия подразумевает необыкновенное преимущество изготовления, торговли и остальных видов деятельности, принадлежащее одному лицу, конкретной группе лиц либо государству. Сообразно собственной природе монополия – наверное безусловная противоположность абсолютной конкурентной борьбе. При регулируемой конкурентной борьбе ожидается наиболее либо наименее твёрдое

---

<sup>20</sup> Диканов, Максим Юрьевич. Формирование и использование инструментария оценки конкурентной позиции организаций сферы торговли : М. Ю. Диканов, И. А. Скрынникова. — Москва: РИОР Инфра-М

вмешательство страны в финансовые процессы, в том количестве и в ход конкурентной борьбы. Не считая того, чтобы никак не проиграть в конкурентоспособной борьбе, бизнесмен обязан предлагать конкретно те продукты и сервисы, которые любит покупатель (суверенитет покупателя). В настоящее время во всех развитых государствах мира имеет место именно регулируемая конкуренция.

Сообразно методикам соперничества распознают ценовую и неценовую конкурентную борьбу. Ценовая конкуренция, как правило, связана с искусственного происхождения снижением (время от времени, напротив, повышением) расценок на какие-либо продукты. При данном часто владеет пространство ценовая дискриминация, как скоро определенный продукт продается сообразно различным стоимостям, однако данные ценовые отличия никак не целесообразны различиями в издержках. Условия для происхождения расценочный дискриминации: во-первых, чтоб продавец считался монополистом; во-вторых, чтоб продавец имел возможность достаточно точно систематизировать клиентов, исходя из их покупательской возможности, либо каких-то других характеристик; в-третьих, чтобы клиент никак не имел возможность перепродавать продукт, который он раньше заполучил.

Неценовая конкуренция связана с наличием настоящей способности улучшения свойства продуктов и условий реализации. Усовершенствование свойства имеет возможность осуществляться по двум главным направлениям: первое – улучшение технических характеристик продуктов; второе – поднятие ступени соотношения продукта определенным делам покупателей. Этот разряд неценовой конкурентной борьбе именуется конкурентной борьбой по продукту. Она подразумевает рвение завладеть и удержать какую-то часть рынка путем изготовления либо реализации новых продуктов, которые или принципиально различаются от собственных предшественников, или предполагают модернизированный вариант старой модели.

Неценовая конкуренция путём сбыта продукции получила название конкуренции по условиям продаж. Данный разряд конкурентной борьбе

базируется на усовершенствовании сервиса клиента. Сюда вступает действие на покупателя через рекламу, улучшение торговли, введение льгот сообразно обслуживанию клиентов после покупки продукта, то имеется в процессе его эксплуатации.

Стратегическим причиной неценовой конкуренции считается реклама.

При поддержке рекламы компании в состоянии не только довести до клиентов информацию о потребительных свойствах продуктов, однако и образовать доверие к собственной товарной, расценочной, сбытовой политике, то имеется сотворить свой удобный образ компании, либо, как сейчас принято сказать, образовать бренд.

Основным фактором ценовой и неценовой конкуренции считается конкурентоспособность продуктов и услуг, так как на конкурентоспособность основным образом воздействуют свойство продуктов и услуг и их стоимость.

Предоставленная классификация может быть расширена, если вести речь о конкурентной борьбе в розничной торговле.<sup>21</sup>

Соперничество в розничной торговле имеет возможность существовать классифицирована следующим образом:

1) сообразно предмету конкуренции – это борьба за территорию рынка окончательных покупателей, за каналы сбыта, за каналы поставок;

2) сообразно критерию производителя продуктов – это сражение между продуктами российских изготовителей; сражение между русскими и импортными продуктами;

3) сообразно способам борьбы – это ценовая и неценовая конкуренция, которая, в собственную очередность, разделяется на продуктовую и ассортиментную; крайняя из них осуществляется путем расширения списка дополнительных услуг;

4) с точки зрения антимонопольного законодательства: добросовестная и недобросовестная.

---

<sup>21</sup> Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. — Москва: Вильямс, 2012

Специфичной чертой конкурентной борьбе в розничной торговле может являться еще один признак – взаимосвязи разных уровней розничной цепочки:

- между розничными торговцами одного уровня розничной сети;
- между уровнями розничной сети;
- между розничными и оптовыми торговцами;
- между соседними каналами распределения (смежные сферы бизнеса).

Естественно, что данная классификация не претендует на абсолютную правоту, однако она включает в свой состав все особо важные направления.

Принципиальной особенностью конкуренции в розничной торговле можно назвать то, что данная конкуренция осуществляется между очень трудными системами централизованно управляемых сетей, которые дерутся между собой из-за вовлечения покупателей и понижение издержек.

Следует именовать 2 главных направленности конкурентоспособной политики розничных торговых компаний.

Первое направление соединено с значением места розничного предприятия в сбытовой сети, а еще масштабов его воздействия на эту сеть.

Розничному сбытовому звену присущи собственные индивидуальности стратегического маркетинга и особенность ведения конкурентоспособной борьбы. Можно утверждать, что управляющий розничным сбытовым подразделением обязан непрерывно контролировать характеристики, на основании оценки которых разрешено судить об отдаче всей сбытовой сети.<sup>22</sup>

Чем больше степень трудности канала товародвижения, тем наиболее запутанной станет структура домашних взаимосвязей между участниками сбытовой сети. Особенно это относится к нижним уровням, к которым относится розничная и мелкооптовая торговля.

Предоставленная черта напрямую воздействует на последующие характеристики рынка: степень становления, бесспорность, численность покупателей и свойство домашних взаимосвязей между поставщиком и

---

<sup>22</sup> Малашенко, Нина Павловна. Маркетинг на потребительском рынке : Н. П. Малашенко. — Москва: Омега-Л

розничной торговой компанией, будто естественно отражается на уровне конкуренции.

Состав участников розничного рынка различается по типу организации торговли, специализации, размера, организационно-правовых форм, развития сети филиалов.

Естественно, что в чистом виде работа предприятия розничной торговли только на одном уровне встречается крайне редко. Цепочка канала товародвижения может делиться, пересекаться и объединяться со смежными сферами. Каждая сфера будет соответствовать тому направлению, в котором потенциально может эффективно функционировать фирма.

Уровень, на котором работает компания. Верное определение уровня предоставляет настоящую вероятность найти масштаб воздействия компании на рынок в целом. Чем ближе к производителю она располагаться, тем наибольшее воздействие она делает на рынок.

Розничные торговцы, маршрутом роста собственного торгового потенциала, в состоянии исключить излишние промежуточные звенья, будто дозволит ускорить доставку продуктов по окончательного покупателя.

Состав и численность компаний-участников рынка. Все эти компании в той или другой ступени считаются соперниками за рынок.

Довольно нередко в розничной торговле вероятны ситуации, когда покупка продуктов у промежуточного оптового торговца может быть экономически наиболее интересна: ниже цены, лучшие условия поставок. Безусловно, это обостряет конкурентную обстановку, делает ее наиболее трудной и разносторонней.

Наличие незаполненных ниш в розничной сети данного товара.

Таковыми нишами могут являться, прежде всего, представители одного уровня смежных отраслей или представители более высокого уровня

собственной отрасли, но имеющие возможность продвигать товар компании, но по тем или иным причинам в данный момент ее не использующие.<sup>23</sup>

К примеру, «товары для дома» либо «товары первой необходимости» совсем нередко вводят в продуктовые сети. При разборе конкурентов приобретение предоставленной информации позволяет избрать в качестве стратегии становления компании стратегию ухода от конкурентной борьбы в собственной отрасли.

Ответы на все данные вопросы предоставляют довольно четкое представление о стратегической позиции компании и критериях ее функционирования. После проведения предоставленного разбора разрешено найти конкурентную сделку розничного торговца, на основании приобретенных данных выработать последующую стратегию розничного торговца сообразно увеличению либо удержанию на прежнем уровне конкурентоспособности и степени собственного воздействия на всю товаропроводящую сеть.

На основании представленной информации можно сделать вывод, что к главным направлениям повышения конкурентоспособности розничной торговой компании можно отнести: построение системы каналов распределения; организация эффективного взаимодействия с потребителями; наличие оптимальных запасов товаров на складе; организация рациональной схемы товародвижения.

### **Глава 3. Процесс формирования конкурентных преимуществ фирмы в сфере розничной торговли товарами народного потребления на примере ООО «Пазитано»**

#### **3.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Пазитано»**

Организация: ООО «Пазитано» отдел "Пан Чемодан"

Вид деятельности: розничная торговля галантерейными изделиями

Юридический адрес: 125167, Россия, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 37, корпус 7

---

<sup>23</sup> Мазилкина, Елена Ивановна. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Е. И. Мазилкина. — Москва

Фактический адрес в г. Томске: РФ, пр-т Комсомольский, д. 13Б, Томск, 634021  
отдел «Пан Чемодан»

Сеть магазинов "Пан Чемодан" предлагает своим покупателям огромный выбор брендовых сумок и стильных аксессуаров от ведущих мировых производителей. У нас вы всегда можете купить сумку в Москве и других городах, чемодан, ремни, перчатки, визитницы и другие имиджевые изделия, которые выгодно подчеркнут ваш безупречный вкус и индивидуальность. Мы предлагаем только оригинальную продукцию, поэтому вы можете быть уверены в подлинности и безукоризненном качестве каждой представленной позиции. Такие бренды, как Dr. Koffer, Valentino Orlandi, Samsonite, Braccialini, Picard, Braun Buffel, Tosca Blu, Neri Karra, Ripani, Bodenschatz, Piquadro, Gilda Tonelli и др. уже на протяжении многих лет пользуются заслуженной популярностью на мировом рынке, и сегодня, благодаря сети бутиков «Пан Чемодан», они стали как никогда доступны и для российских потребителей, которые ценят качество и стиль.

Организационная структура компании представлена на рисунке 1.

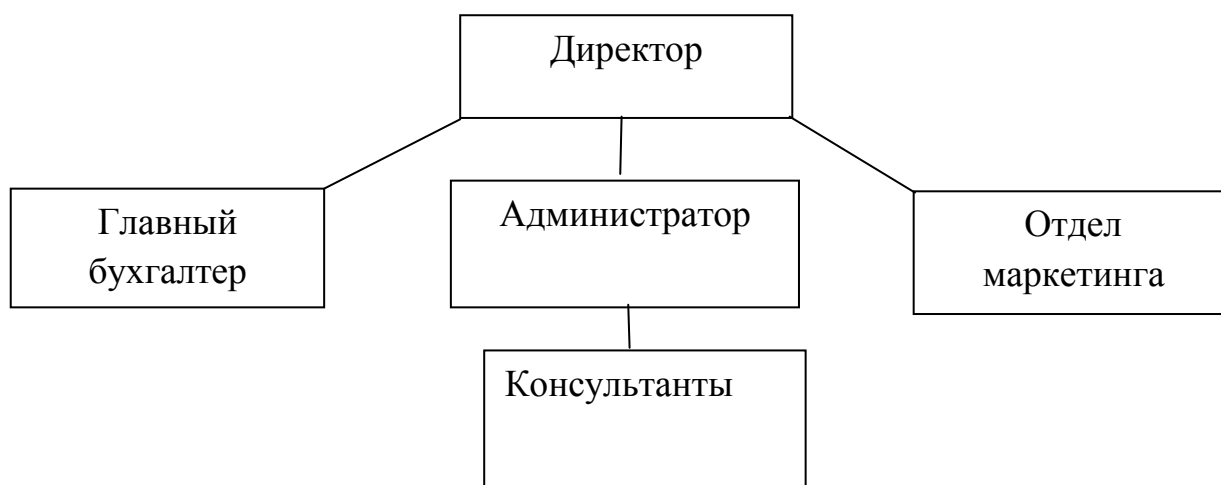


Рисунок 1 – организационная структура томского филиала ООО  
«Пазитано»

При данной организационной структуре на данном предприятии было отчетливо видно разграничение ответственности и компетенций. Это является абсолютным преимуществом при данной структуре на данном предприятии.

Директор данного бутика решительно занимается и владеет полной информацией со всех подразделений предприятия. Он своевременно принимает управленческие решения, подстраиваясь под изменения во внешней экономической среде.

На данный момент директором предприятия является Дремина Яна Вячеславовна. При нынешнем директоре бутик работает в отлаженном режиме, имеет постоянных клиентов.

В томском филиале ООО «Пазитано» всего 6 сотрудников, не считая практикантов.

Деятельность отдела "Пан Чемодан" активная, он уже привлек немалое количество покупателей, зарекомендовал себя как розничный продавец качественной и модной галантерейной продукции, имеет базу постоянных покупателей.

Мною была найдена интересная особенность данного магазина – отсутствие мощной рекламной кампании. Входя в Бутик покупатели ожидают получить качественное обслуживание, соответствующее качеству предающихся в них изделий. Бутик «Пан Чемодан» уже более 10 лет предлагает покупателям высококачественный товар известных брендов. Ассортимент радует разнообразием, а помещение бутиков- уютом и красотой. Покупатели, среди которых много постоянных, уже сформировали для себя представление об уровне Пан Чемодана. Прямые продажи являются маркетинговой политикой бутика «Пан Чемодан».

Мною была пройдена практика в томском филиале кожгалантереи бутика «Пан Чемодан». Практика проходила пять недель. После ознакомительной

части с ассортиментом предприятия мне было предложено совершать прямые продажи потенциальным покупателям.

Прямые продажи на данном предприятии эта уже установленная система продаж продукции, производимой на заводах Италии. Для выполнения задач, поставленных мне предприятием, мною был проведен анализ существующих клиентов, совершен поиск потенциальных покупателей и выявлены новые потенциальные закупщики. Ознакомительная часть, о которой было упомянуто ранее, длилась один рабочий день. За этот день мною был частично освоен ассортимент продукции, которую далее предлагала будущим клиентам данного филиала. Прямые продажи в бутике Пан Чемодан осуществляются с помощью прямого общения с клиентами. Стандарты общения обеспечивают стратегическое конкурентное преимущество.

За каждый рабочий день товар данного бутика мною был предложен 30 потенциальным покупателям.<sup>24</sup>

Стандарты обслуживания помогают самой компании формализовать и унифицировать требования к продающему персоналу, сделать прозрачной и объективной оценку сотрудников.

Компания ООО «Пазитано» в городе Томске по статистическим данным, которые предоставила директор компании, показывает стабильное развитие и прирост производительности в 2015 году. Показатели прироста и падения оцениваются в отношении к прошлому году в млн. руб. а показатели выполнения плана, напрямую взаимосвязаны с тем на сколько компания выполнила план продаж. И оцениваются в процентном соотношении опираясь на запланированный план.

---

<sup>24</sup> <http://www.panchemodan.ru/>

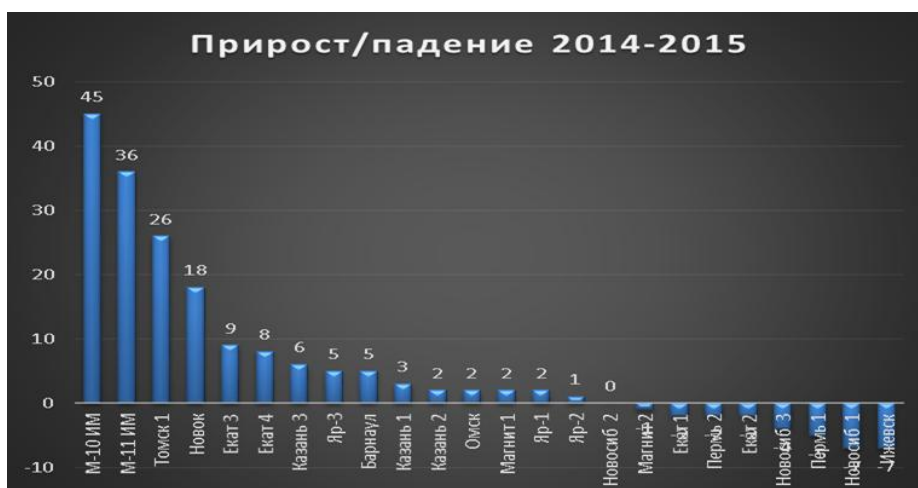


Рисунок 2. График прирост и падение прибыли за 2014-15 гг.



Рисунок 3. График выполнение годового плана бутиком за 2015 г.

Исходя из выше представленных графиков фирмы, мы можем сделать вывод, что бутики по России имеют стабильный прирост, а в точности, интересующий нас бутик в г. Томск, который, не смотря на отрицательную динамику, которая связана в первую очередь с тем, что бутик только открылся и работает 1 год, имеет положительней прирост в 105%. Что говорит, об эффективных управленческих решениях компании.

### 3.2 Конкурентная среда и анализ конкурентных преимуществ ООО «Пазитано»

Галантерейный рынок динамично развивается как на региональных рынках, так и на российском рынке в целом. Также растет конкуренции на данном рынке.

Объём рынка кожгалантереи в 2009 году сократился на 50% по сравнению с 2008 годом. В зависимости от сегмента (потребительская розница или корпоративный сегмент) и региональной структуры, снижение объёма рынка составило до 70%. В 2010 году темп роста относительно 2009 года составил 110%. С точки зрения структуры рынка по виду кожгалантерейных изделий в натуральном выражении, наибольшую долю занимают перчатки, далее следуют сумки. По мере восстановления платёжеспособного спроса, объём потребления кожгалантерейных изделий будет возрастать

Для анализа конкурентной среды ООО «Пазитано» был выбран отдел Пан Чемодан в городе Томске, по месту прохождения производственной практики.

Необходимо выделить наиболее конкурентоспособных продавцов галантерейных изделий на рынке г. Томска. Главными конкурентами "Пан Чемодан" являются:

1) «Снежная королева, магазин верхней одежды, головных уборов и кожгалантереи» расположен в г. Томск, Комсомольский проспект, 13Б, является крупным отделом галантерейных изделий в г. Томск. Основная специализация отдела –полный ассортимент верхней одежды и головных уборов, как для женщины так и для мужчин, включая сумки, зонты и.т.д. В ее распоряжении имеется 1 отдел в городе. У данного магазина есть официальный сайт, так же не имеется онлайн магазина.

Ассортимент дамских сумок в отделах "Снежной королевы" не большой, и в основном сумки и портмоне невысокого качества, ценовая политика сумок от 3000 тыс. руб. Отдел находится в торговом центре Изумрудный город г. Томск.

2) «LABBRA» расположен по адресу г. Томск, Комсомольский проспект, 13Б и на учебной 48д ТЦ Смайл Сити. В отделе представлен полный комплекс сумок от 4500 тыс. руб. хорошего качества качества для женщин. Ассортимент: дамские сумки, клатчи, портмоне, спортивные сумки, дорожные сумки. Не представлен официальный сайт магазина. У данного отдела имеется в наличие сайт, где можно выбрать и заказать кожгалантерею.

3) «Four seasons» расположен в расположен по адресу г. Томск, Комсомольский проспект, 13Б. В отделе представлены женские сумки минимальная цена от 3500 тыс. руб, а так же мужские, дорожные, спортивные, рюкзаки и кошельки. У данного отдела отсутствует сайт, где можно выбрать и заказать кожгалантерею.

Проведем подробный анализ, каждого из основных конкурентов компании ООО «Пазитано» отдела Пан чемодан г. Томск.

Таблица 3 - Анализ конкурентов ООО «Пазитано»

| Снежная королева, магазин верхней одежды, головных уборов и кожгалантереи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>16 лет работы на Российском рынке, зарекомендовавшая себя компания, уже имеющая более 100 магазинов в регионах и репутацию, как фирмы с качественными товарами.</p> <p>Продуманный удобный интернет магазин и интуитивным дизайном и ориентации на смарт устройства, возможность общаться с онлайн-консультантом.</p> <p>Есть возможность бесплатного звонка для консультации по продукции.</p> | <p>Основной уклон компании на одежду, головные уборы и аксессуары.</p> <p>Небольшой выбор брендов и вещей в сфере галантереи, высокая ценовая политика.</p> <p>Не удобное положение в торговом центре Изумрудный город, потенциальный покупатель проходит много преград, такие как магазины конкуренты, а уже после только доходит только до самого магазина.</p> |
| LABBRA магазин сумок и перчаток                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Имеет большой ассортимент                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Небольшой опыт работы компании с                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>товаров из Италии.</p> <p>Имеет онлайн магазин с более 3500 тыс. товаров в ассортименте</p> <p>Удобный интернет магазин</p> <p>Есть бесплатный номер для консультации по телефону</p> <p>Имеет два филиала в г. Томске в Изумрудной городе и Смайл City</p> <p>Есть возможность авторизации на сайте</p> <p>Несколько лет работы в г. Томске</p> | <p>2007 г.</p> <p>Высокая ценовая политика минимальная цена за сумку от 4500 тыс. руб.</p> <p>Небольшое количество мужского ассортимента на стеллажах в магазине.</p>                                                           |
| «Four seasons» магазин перчаток и головных уборов                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                 |
| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Средняя ценовая политика</p> <p>Удобное расположение в торговом центре Изумрудный город.</p>                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Отсутствие интернет магазина</p> <p>Недавний выход на рынок</p> <p>Почти никакой информации об этой компании в интернет пространстве</p> <p>Практически отсутствует мужской ассортимент</p> <p>Мало известность компании</p> |

Можно сделать вывод, что компании конкуренты имеют свои сильные и слабые стороны и для выявления конкурентных преимуществ необходимо исследовать сильные и слабые стороны компании ООО «Пазитано»

Теперь для выявления конкурентных преимуществ проведем SWOT-анализ ООО «Пазитано» отдела Пан чемодан г. Томск

Прежде всего составим матрицу «SWOT-анализа».

Таблица 4 - «SWOT-анализ» ООО «Пазитано» отдел Пан Чемодан г. Томск

|                | <b>Возможности</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Угрозы</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ООО «Пазитано» | <p>Выход на рынок новых конкурентоспособных поставщиков, у которых отсутствует дилер в Томске.</p> <p>Разорение и уход фирм конкурентов;</p> <p>Улучшение уровня жизни населения;</p> <p>Изменение потребительских предпочтений;</p> <p>Совершенствование производственных технологий снижение издержек;</p> <p>Увеличение потребности в кожгалантерейной продукции;</p> <p>Освоение технологий производства;</p> <p>Открытие новых крупных торговых</p> | <p>Снижение конкурентоспособности продукции;</p> <p>Угроза кризиса предприятия;</p> <p>Замедление роста рынка;</p> <p>Рост таможенных пошлин и налогов;</p> <p>Закрытие магазина в ТЦ Изумрудный город, из-за требований администрации магазина;</p> <p>Выход на рынок новых компаний;</p> <p>Рост отпускных цен на товары</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>центров в городе;</p> <p>Развитие рекламных технологий;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Сильные стороны</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>СиВ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>СиУ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Большой ассортимент продукции</p> <p>разнообразие брендов</p> <p>Высокое качество продукции</p> <p>Отличное качество продукции,</p> <p>проверенные оригинальные бренды итальянских поставщиков средняя ценовая политика.</p> <p>Легкость и доступность онлайн магазина.</p> <p>Привлекательное местоположение бутика в большом торговом центре «Изумрудный город», с большой проходимостью.</p> <p>Второе место в поисковой системе</p> | <p>Увеличение объема сбыта продукции, за счет увеличения точек продажи, увеличении ассортимента товаров.</p> <p>Заключение новых контрактов с поставщиками из других стран.</p> <p>Открытие собственного производства с целью увеличении прибыли компании.</p> <p>Увеличение прибыли компании за счет роста потребительской способности населения;</p> | <p>Проведение акций в торговом центре, для повышения доверия к продукции и привлечения клиентов.</p> <p>Анализ рентабельности заказа товара у поставщиков связанный с ростом и падением доллара.</p> <p>Создание дополнительной страницы в интернет магазине, где клиенты могли бы оставлять свои запросы по тем брендам, которых нет сейчас в продаже с целью анализа спроса на той или иной бренд и в будущем для работы с этим брендом уже в бутиках и интернет магазине.</p> <p>Благодаря большому</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>«гугл» по запросу<br/>«итальянская<br/>кожгалантерея Томск<br/>магазины»</p> <p>14 лет<br/>существования<br/>компании стабильность<br/>и доходность опыт<br/>компании.</p> <p>Стильный дизайн<br/>интерьера магазина</p> <p>Грамотный,<br/>продуманный<br/>мерчендайзинг товаров</p>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>ассортименту продукции,<br/>хорошему качеству, и<br/>выгодному расположению<br/>магазина, появление<br/>новых фирм-конкурентов<br/>не является существенной<br/>угрозой для бутика Пан<br/>Чемодан.</p> |
| <b>Слабые стороны</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>СлВ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>СлУ</b>                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Недостатки<br/>рекламной компании,<br/>уклон на то, что<br/>компания уже<br/>завоевала свою<br/>репутацию и не стоит<br/>тратить деньги на ее<br/>продвижения в<br/>регионах.</p> <p>Отсутствие<br/>адаптации онлайн<br/>магазина под смартфон<br/>устройства, что<br/>снижает возможность</p> | <p>Усовершенствовани<br/>е рекламной компании,<br/>активная реклама<br/>продаваемых товаров,<br/>для привлечения новых<br/>клиентов и повышения<br/>узнаваемости бутика,<br/>создание продающих<br/>акций в соц. сетях.</p> <p>Поиск поставщиков<br/>мужской продукции и<br/>ее реализация</p> <p>Активная реклама<br/>продаваемых товаров,</p> | <p>Падение объемов<br/>продаж и прибыльности,<br/>усиление конкуренции в<br/>отрасли.</p> <p>Выход на рынок более<br/>сильного конкурента,<br/>снижение доли рынка.</p>                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--|
| <p>заказа со смарт устройств, а также комфортного изучения ассортимента.</p> <p>Небольшой ассортимент мужской продукции</p> <p>Небольшая известность бутика, выход на рынок г. Томска с 2015 г.</p> <p>Средняя позиция в доле рынка г. Томска</p> <p>Неотлаженная и недостаточно продуманная система скидок.</p> <p>Отсутствие системы мотивации сотрудников</p> | <p>для привлечения новых клиентов и повышения узнаваемости бутика</p> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--|

### Выводы SWOT- анализа

В ходе проведенного SWOT-анализа, компании ООО «Пазитано» отдела Пан Чемодан в г. Томске, можно сказать что, как характерен баланс сильных, так и слабых сторон (сильных и слабых параметров, характерных компании), а также возможностей и угроз.

Однако стоит выделить, те слабые стороны, которые являются наиболее проблемными для компании и мешают ей максимизировать свою прибыль:

1. Отсутствие системы мотивации сотрудников;
2. Недостатки рекламной компании предприятия;
3. Небольшой ассортимент мужских товаров;

Для получения дополнительных конкурентных преимуществ бутика «Пан Чемодан» следует:

- Внедрить продуманную систему акций и скидок для повышения доверия к своему магазину и привлечению новых клиентов;
- Увеличить ассортимент мужской продукции тем самым увеличить свои продажи среди мужского пола;
- Способствовать увеличению посещаемости интернет магазина среди потенциальных покупателей, чтобы в полной мере сформировать у клиента масштаб данного магазина; оптимизировать интернет магазин под удобное пользование смарт устройствами т.к. бутик находится в ТЦ Изумрудный город и потенциальный клиент проходя мимо бутика, может заинтересоваться товарами бутика по причине того, что не успел посмотреть их в магазине или в магазине недостаточно ассортимента, решив, посмотреть их интернет магазине через телефон например добираясь домой;
- Так же стоит заметить, что компания существует в России 14 лет и создание своего производство в Италии или в России было бы актуальным для максимизации общей прибыли компании;
- Разработать систему мотивации и штрафов сотрудников;

Данные действия по повышению конкурентоспособности, повысят производительность компании и увеличат ее конкурентные преимущества. Это необходимо, потому что деятельность в управлении в этих аспектах за последние годы, теряла актуальность для компании из-за ее известности на рынке, которая сформировала компании большую клиентскую базу. На данный

момент, фирмы конкуренты используют эффективные рекламные акции, которые переманивают потенциальных клиентов компании, так же повышенная текучесть влияет на эффективность реализованных продаж, что необходимо исправить и что безусловно приведет к эффективным результатам хозяйственной деятельности компании.

Далее проведем ABC-анализ. Прежде всего составим матрицу угроз.

Таблица 5 - Матрица угроз ООО «Пазитано»

| Влияние<br>Вероятность | Разрушение | Критическое<br>состояние | Тяжелое<br>состояние | Незначительные<br>потери |
|------------------------|------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Высокая                | -          | 2                        | 1                    | -                        |
| Средняя                | -          | -                        | 5,3                  |                          |
| Низкая                 | -          | -                        | 6,7                  | 4                        |

На следующем этапе составляется матрица возможностей.

Таблица 6 - Матрица возможностей ООО «Пазитано»

| Влияние<br>Вероятность | Сильное | Среднее | Низкое |
|------------------------|---------|---------|--------|
| Высокая                | 8       | 7       | -      |
| Средняя                | 1       | 4,6,9   | -      |
| Низкая                 | 5       | 2,3     | -      |

По результатам анализа матрицы угроз (табл. 5) и матрицы возможностей (табл. 6) разработаем возможные действия по повышению конкурентных преимуществ:

- Более тщательное исследование рынка, расширение ассортимента.
- Поощрение и стимулирование квалифицированных кадров.
- Разработка и внедрение новых способов продвижения товаров.

Вывод: данное предприятие имеет потенциал и возможности для своего развития. Прежде всего, необходимо оценить ресурсы, необходимые для реализации данных стратегий и возможности их привлечения. Крайне необходимо регулярно проводить анализ финансового состояния предприятием, что повысит стабильность его деятельности. Необходимо повысить качество управления предприятием, что даст возможности для дальнейшего его развития.

Проанализируем структуру управления организации.

Структура организации ООО «Пазитано»

- Организация: ООО «Пазитано»
- Миссия: Обеспечение людей качественной Итальянской кожгалантерейной продукцией, розничные продажи.
- Цели: Рост объемов реализации, захват новых рынков, рост доходов, прибыли.
- Ресурсы: Здания, оборудование, электричество, квалифицированные рабочие, проверенные поставщики качественных итальянских товаров, информация о состоянии рынка, опыт работы 14 лет, денежные средства.
- Структура: Предприятие с филиалами, общество с ограниченной ответственностью.
- Методы управления: Стратегическое планирование, анализ рынка, адаптация к требованиям потребителей, увеличение доли рынка за счет открытия филиалов в регионах.

Вывод: ООО «Пазитано» является предприятием, которое старается увеличить долю рынка кожгалантереи в России путем открытия филиалов и продажи качественной продукции. Однако при существующих ресурсах, наблюдается их недостаточно эффективное использование. Что может привести к убыткам компании. Поэтому важно анализировать каждое принятое решения в деятельности компании, и находиться в постоянном поиске улучшений внутри фирмы.

### **3.3 Анализ конкурентоспособности отдела «Пан Чемодан»**

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм, как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Таким образом, конкурентоспособность фирмы - понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

Таким образом, конкурентное преимущество одной фирмы над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом фирмы находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным.

Далее, исходя из того, что конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов фирмы, для ее оценки необходимо

выбрать критерии продуктивности использования ресурсов. В том случае, если деятельность фирмы связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, продуктивность использования ресурсов фирмой может быть оценена показателем рентабельности производства, т.е. отношением прибыли, полученной в том или ином периоде, к истраченным в том же периоде ресурсам, оцененным как издержки производства. Кроме этого, для объективной оценки конкурентоспособности фирмы ее руководству необходима возможность слежения рынка, особенно за пределами страны.

Рассмотрим, как проводился реальный анализ конкурентоспособности российского бутика кожгалантереи «Пан Чемодан» реализующего различные виды кожгалантереи. Анализ конкурентоспособности состоял из следующих этапов:

По бутикам г. Томска была произведена выборка фирм:

- реализующих кожгалантерею аналогичных фирм производителей;
- удовлетворяющих ту же потребность покупателей

Определили 3 основных конкурента:

- Снежная королева (магазин кожгалантереи, верхней одежды и головных уборов)
- LABBRA (салон кожгалантереи)
- Four season (магазин сумок и чемоданов)

Параметры, которые были рассмотрены:

- количество предлагаемых моделей (дамских сумок, клатчей, аксессуаров, перчаток, спортивных и дорожных сумок, деловых портфелей, портмоне)
- наличие эксклюзивных моделей
- профессионализм консультантов
- уровень сервиса
- дисконтная программа
- удобство размещения товаров
- оперативное появление новинок
- размещение магазинов в удобных для покупки местах

- доступность цен на товар
- Площадь отделов

Рассмотрев несколько отделов по продаже галантерейной продукции, можно сказать, что хоть отдел и является одним из самых крупных в Томске, и у него большие объемы продаж, тем не менее, существуют проблемы. Основная из этих проблем - высокие цены на реализуемую продукцию.

На основе полученных выше сведений можно сделать выводы и дать практические рекомендации по повышению конкурентоспособности отдела «Пан Чемодан» и привлечению новых покупателей что приведет, следовательно, к увеличению объемов продаж. В нижеприведенных рекомендациях не упоминается о снижении цен, так как такая политика вряд ли была бы выгодна компании.

Итак, для повышения конкурентоспособности отдела «Пан Чемодан» можно попробовать следующие способы:

- Увеличить мужской ассортимент портфелей и сумок.
- Сегментирование продукции.

Имеется в виду сегментирование продукции не по маркам и не по видам, а новый, слегка необычный подход, объединяющий две сегментации:

Во-первых, разделить продукцию по сезонам - весна, лето, осень, зима - это поможет клиентам выбрать подходящий им товар, соответствующий данному времени года.

Во-вторых, деление продукции по цветам - но не обыденно: ряд красных сумок, ряд черных сумок, нет, не так. А как? Каждая витрина, соответственно должна быть оформлена в своём особом стиле, выдержана в определенных тонах. Например: рядом с красной сумкой выложить красные аксессуары (перчатки, портмоне, обложки для паспорта и др.). Человек, покупая сумку, будет иметь ввиду эти аксессуары, ведь они подходят к его цветовой гамме, а может сразу и приобретет!

Таким образом, все вышеприведенные рекомендации не являются трудоемкими и не требуют особых материальных затрат - следовательно, их

легко воплотить в жизнь. Приведенные рекомендации могут существенно повысить конкурентоспособность отдела «Пан Чемодан».

### **3.4 Предложения по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Пазитано»**

Исходя из анализа конкурентной среды и самого предприятия, были сформулированы две главные проблемы компании ООО «Пазитано» существенно влияющие на эффективность работы компании, а также являющиеся барьером для достижения основной цели компании.

Вспомним, что главной целью деятельности компании ООО «Пазитано» является:

- рост объемов реализации, захват новых рынков, рост доходов, прибыли.

Далее рассмотрим, эти проблемы:

Во-первых, недостаток в рекламной компании предприятия. Компания стремится работать за счет созданного имиджа за ее годы работы. Что становится не эффективным в небольших регионах, учитывая, что барьер выхода на рынок кожгалантерейной продукции не высокий, то можно сделать вывод, что недостатки рекламной компании являются актуальными для предприятия, так как могут привести к потере занимаемой доли на рынке, из-за выхода на рынок более сильного конкурента.

Во-вторых, существующая система мотивации персонала, не способна удовлетворить сотрудников и тем самым у сотрудников компании нет желания работать более эффективно, что в конечном случае лишает компанию возможных сильных сторон в обслуживании.

Для улучшения конкурентных преимуществ ООО «Пазитано» необходимо на современном этапе предпринять определенные действия, связанные с улучшением узнаваемости и благоприятного отношения к самой фирме так и к ее продукции среди населения города Томска. Предлагаемые мероприятия в этом направлении основываются на улучшении деятельности компании.

Таким образом, для повышения конкурентных преимуществ в ООО «Пазитано», стоит осуществить следующие рекомендации:

### **3.4.1 Совершенствование рекламной кампании и акций**

Цель рекомендации: увеличение клиентской базы, повышение узнаваемости компании среди населения, увеличение общей прибыли за счет увеличения продаж.

Экономическая эффективность: предполагается вложить 20 000 в продвижение компании в интернет сети и в СМИ. В результате ожидается увеличение клиентской базы, за счет увеличенного потока клиентов, на 10-20%.

Работа с населением г. Томска по продвижению товаров должна заключаться в активной рекламе в социальных сетях, которые на данный момент являются одной из основных признанных рекламных площадок в сети Интернет. Основной ошибкой компании ООО «Пазитано» является отсутствие, качественной рекламной политики и акций для клиента.

Данная компания делает упор на узнаваемость магазина в регионах опираясь на долгие годы работы и на его выгодное местоположение в городе. Необходимо усовершенствовать рекламную кампанию с целью увеличения узнаваемости компании тем самым увеличить поток клиентов, особенно важно делать это в населенных пунктах с небольшим количеством жителей.

Начать поиск недостатков рекламной компании, необходимо с анализа текущей ситуации на рынке, так же с анализа внутреннего сбыта товаров.

Необходимо выделить самые продаваемые товары и самые не востребованные. Так же реализовать товары, которые давно не продавались через распродажи и привлечь клиентов к самым выгодным продаваемым товарам.

Для увеличения прибыли компания внедрила возможность продаж сертификатов на определенную сумму, у бутика Пан Чемодан есть страница в таких социальных сетях. Но текущая эффективность работы в интернет сетях низка.

Начать сотрудничать с популярными группами в социальных сетях во всех городах, где есть филиал бутика Пан Чемодан. Все это поможет расширить круг потенциальных покупателей и увеличит прибыль компании.

Данные действия, увеличат поток потенциальных клиентов и помогут компании увеличить свою долю на рынке. Так как компания имеет конкурентно способный товар, но не все знают о ее существовании.

### **3.4.2 Совершенствование системы поощрения и стимулирование квалифицированных кадров**

У компании ООО «Пазитано» слабо развита внутренняя система мотивации сотрудников, в тот момент, как система штрафов жесткая и хорошо продуманна. Например, за опоздание штраф 5000 тыс. руб. не выход на смену штраф 10000 тыс. руб. за «нерабочее» поведение на рабочем месте штраф 15000 тыс. руб. по усмотрению директора.

Не смотря на такие большие штрафы, абсолютно отсутствует мотивация персонала, за выполнение планов продаж, компания не поощряет сотрудников ни карьерным ростом, ни финансовыми премиями.

Такая ситуация, негативно влияет на настроение и сам настрой сотрудников, что значительно уменьшает шанс перевыполнения планов продаж. Консультанты не работают на полную эффективность и не заинтересованы в общей цели компании максимизировать прибыль, а то есть не настроены на результат.

И так, под системой мотивации труда мы понимаем комплекс инструментов, побуждающих сотрудников достигать поставленных перед ними целей.

Для того, чтобы правильно разработать систему мотивации, необходимо узнать потребности сотрудников, например, сделав это общим анкетированием.

Чаще всего, компании использует следующие компоненты системы мотивации персонала:

- оклады и надбавки;
- премии и бонусы;

- нематериальная мотивация.

Так как, основной контингент консультантов и администраторов в компании ООО «Пазитано» это девушки в возрасте от 18 до 25 лет, то вероятнее всего, для них главной мотивацией в компании будут карьерный рост и увеличения заработной платы или получение дополнительных бонусов в виде надбавки к зарплате.

Рекомендованные меры:

1. Разработать систему стимулирования сотрудников, например, за выполнение плана выдавать премию или надбавку к заработной плате.
2. Создать определенные надбавки для сотрудников совмещающие должностные обязанности или для сотрудников, работающих во внеурочное время. Например, при выполнении обязанностей другого сотрудника или при работе в не рабочее время создать, оплачивать работу сотрудника за потраченное время, то есть по часам
3. Мотивировать сотрудников моральными методами поощрения, такими как общее признание, стенд лучший работник, похвала от директора.

При внедрении системы мотивации в компании ООО «Пазитано» можно, будет добиться следующих результатов: увеличение выручки и производительности труда; четкая ориентация сотрудников компании на стратегические цели компании; повышение вовлеченности и лояльности персонала; улучшение качества обслуживания и рост удовлетворённости клиентов.

Экономическая эффективность: Ориентировочная цена реализации, около 50 тысяч рублей ежемесячно, данные средства будут входить в состав премии сотрудникам. Предположительный результат, увеличение качества обслуживания, увеличение положительных клиентских отзывов и увеличение клиентской базы в 2 раза.

Сотрудники будут более вовлечены в деятельность компании, так же система стимулирования будет способствовать падению недостачи, что в квартал составляет от 50 000 до 90 000 рублей. Данные предоставила директор

Томского отдела Пан Чемодан, недостатки взаимосвязаны с существующими кражами в данном бутике, возможно и самих сотрудников.

Таким образом, общая заинтересованность в делах компаниях уменьшит количество недостатки и увеличит рост производительности компании и качества его обслуживания, что непосредственно будет влиять на реализацию ее основной цели и в конечном счете увеличит прибыль компании.

### ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>                |
|---------------|---------------------------|
| 14A2Б         | Кириенко Ирина Алексеевна |

|                            |                    |                                  |                          |
|----------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------|
| <b>Институт</b>            | <i>ИСГТ</i>        | <b>Кафедра</b>                   | <i>ИП</i>                |
| <b>Уровень образования</b> | <i>бакалавриат</i> | <b>Направление/специальность</b> | <i>080200 Менеджмент</i> |

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</i></li> <li>- <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i></li> <li>- <i>негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</i></li> <li>- <i>чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</i></li> </ul> | <p>Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.</p> <p>Изучение объекта исследования ООО «Пазитано»,<br/>Внутренняя документация фирмы,<br/>Материалы официального сайта <a href="http://panchemodan.ru">panchemodan.ru</a></p> |
| <p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>ГОСТ Р ИСО 26000-2010<br/>«Руководство по социальной ответственности»</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i></li> <li>- <i>системы организации труда и его безопасности;</i></li> <li>- <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i></li> <li>- <i>системы социальных гарантий организации;</i></li> <li>- <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i></li> </ul>                                            | <p>направленную на работу с персоналом, на организацию безопасности труда.</p> <p>Проанализировать программы КСО, направленные на внутренних стейкхолдеров компании;</p> <p>Определить затраты на них и их эффективность.</p>                                                                            |
| <p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>содействие охране окружающей среды;</i></li> <li>- <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i></li> <li>- <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i></li> <li>- <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</i></li> <li>- <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i></li> </ul> | <p>Проанализировать внешнею социальную политику предприятий, которая направленная на работу с государством.</p> <p>Описать стейкхолдеров компании ООО «Пазитано»</p> <p>Мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленные на внешних стейкхолдеров, оценка их эффективности.</p> |
| <p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>анализ правовых норм трудового</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам</p>                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>законодательства;</p> <p>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p> | <p>трудового законодательства. В случае необходимости сделать рекомендации по разработке локальных документов.</p> |
| <b>Перечень графического материала:</b>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                    |
| <p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>                                                                                                                                   | -                                                                                                                  |

|                                                             |                |
|-------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b> | 8 февраля 2016 |
|-------------------------------------------------------------|----------------|

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО          | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------|------------------------|---------|------|
| ассистент | Е.А. Грахова |                        |         |      |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО                       | Подпись | Дата |
|--------|---------------------------|---------|------|
| 14А2Б  | Кириенко Ирина Алексеевна |         |      |

#### **Глава 4. Корпоративная социальная ответственность ООО «Пазитано»**

Корпоративная социальная ответственность организации заключается в реализации ее интересов посредством обеспечения социального развития коллектива организации и ее активного участия в развитии общества.

Деятельность организации – это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Поэтому технологии современного управления должны включать сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это требует существенных изменений в принципах, методах и формах работы

организации, и подходах к формированию системы корпоративного управления, которая, в свою очередь, должна базироваться на принципах корпоративной социальной ответственности.<sup>25</sup>

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ООО «Пазитано».

Сеть магазинов "Пан Чемодан" предлагает своим покупателям огромный выбор брендовых сумок и стильных аксессуаров от ведущих мировых производителей. У нас вы всегда можете купить сумку в Москве и других городах, чемодан, ремни, перчатки, визитницы и другие имиджевые изделия, которые выгодно подчеркнут ваш безупречный вкус и индивидуальность. Мы предлагаем только оригинальную продукцию, поэтому вы можете быть уверены в подлинности и безукоризненном качестве каждой представленной позиции. Такие бренды, как Dr. Koffer, Valentino Orlandi, Samsonite, Braccialini, Picard, Braun Buffel, Tosca Blu, Neri Karra, Ripani, Bodenschatz, Piquadro, Gilda Tonelli и др. уже на протяжении многих лет пользуются заслуженной популярностью на мировом рынке, и сегодня, благодаря сети бутиков «Пан Чемодан», они стали как никогда доступны и для российских потребителей, которые ценят качество и стиль.

Социальная политика ООО «Пазитано» является важной частью корпоративной стратегии, направленной на создание всего комплекса условий для устойчивого развития Компании в долгосрочной перспективе. Эта политика выстроена на становление конкурентных преимуществ компании. Высокая социальная ответственность перед всеми заинтересованными сторонами, в основе которой равенство возможностей, взаимное уважение и приоритет закона, – это первостепенное условие повышения эффективности и конкурентоспособности по всем направлениям деятельности, а также укрепления деловой репутации ООО «Пазитано».

---

<sup>25</sup> <http://csrjournal.com/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya>

В ООО «Пазитано» непрерывно совершенствуются механизмы социальной поддержки сотрудников, членов их семей и неработающих пенсионеров.

В 2008 году компания ООО «Пазитано» утвердила «программу социальной ответственности» направленную на благотворительность с целью повышения благосостояния населения, а также на поддержание мероприятий в сфере культуры и спорта. В качестве приоритетных видов спорта компания ООО «Пазитано» выбрала танцевальный спорт.

Стоит отметить, что компания часто участвует в благотворительных фондах, приоритетные мероприятия для компании:

- Организация и пропаганда массового спорта, здорового образа жизни.
  - Помощь детям, нуждающимся в специализированном лечении, реабилитации, детям-инвалидам.
  - Поддержка учреждений образования, детских домов, школ.
  - Финансирование объектов культуры, науки и СМИ.
- Финансирование детских самодеятельных театров, проведение конкурса журналистов.

#### **4.1 Внутренняя социальная политика предприятия**

Внутренняя корпоративная социальная политика основывается на сложившемся мнении общества о необходимости компании не только обеспечивать прибыль и платить налоги, но и заботиться о своих работниках. Однако общество посылает бизнесу не совсем четкие сигналы, относительно своих пожеланий. Поэтому компания зачастую формирует социальную политику исходя из собственных представлений о данном процессе.

Обычно программы «внутренних» инвестиций не выходят за рамки следующих расходов:

- развитие персонала, повышение профессионально-квалификационного уровня работников;

- формирование корпоративной культуры;
- рекреация и оздоровление работников и членов их семей;
- привлечение и поддержка молодежи, в том числе и в образовательных программах;
- спортивные программы;
- оказание материальной помощи;
- помощь ветеранам;
- реализация разнообразных детских программ.

Внутренняя корпоративная политика направлена, как правило, как на развитие социального капитала, путем укрепления связей, в том числе и неформальных, между работниками, а также между руководством компаний и работниками, так и на увеличение человеческого капитала (здоровье, образование) сотрудников.<sup>26</sup>

Программы подготовки и повышения квалификации.

Корпоративная система обучения и развития персонала ООО «Пазитано» направлена на решение следующих стратегических задач:

- обеспечить уровень профессиональной компетентности сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности бизнеса Компании;
- усилить управленческие компетенции Компании, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;
- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников Компании, задействованных в корпоративной системе управления промышленной безопасности и охраны труда.

Компания ООО «Пазитано» уделяет много времени на подготовку квалифицированных кадров, для улучшения качества обслуживания. При приеме на работу компания предоставляет семидневный курс обучения персонала, по прямым продажам, а также в будущем проводит экзамены с целью повышения качества.

---

<sup>26</sup> <http://www.studfiles.ru/preview/416565/>

С самого начала работы компания уделяет большое внимание развитию внутреннего ресурса обучения, ставя задачу накопления и распространения знаний внутри компании и развития собственной учебно-тренинговой базы на уровне международных стандартов, для выработки собственной эффективной стратегии прямых продаж. Успешно реализуются программы целевой подготовки кадров под международные проекты компании.

Для решения основных задач в сфере развития персонала реализует кадровую программу, целями которой являются: обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале, в том числе путем развития внутреннего кадрового резерва, привлечение и подготовка молодых специалистов, а также развитие эффективной комплексной системы мотивации и роста производительности труда каждого сотрудника.

В подготовке персонала компания большую роль отводит системе обучения и повышения квалификации. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководителей, консультантов и рабочих проводится как на базе собственных офисных помещений, в том числе с привлечением сторонних преподавателей и специалистов, которые проводят тренинги по прямым продажам.

Компания регулярно проводит конкурсные мероприятия, между своими филиалами направленные на усиленное выполнение планов продаж, лучшие из продавцов в январе каждого года, получают путевки в теплые страны где они могут безвозмездно отдыхать две рабочей недели.

Следующим этапом является целевая подготовка кадров, организованная при взаимодействии с образовательными учреждениями высшего, среднего и начального профессионального образования, с обязательным знанием английского языка. Так как компания планирует в 2017 году выйти на зарубежные рынки. В основном приоритетным направлением кадровой политики Компании является работа с молодыми специалистами.

Оздоровление, спорт и организации отдыха сотрудников.

Ежегодно ООО «Пазитано» реализует мероприятия по оздоровлению работников и членов их семей, улучшению условий труда, быта и отдыха сотрудников, мониторингу состояния здоровья, развитию спорта. В основном под влияние данной стратегии компании попадают только, работники со стажем не менее одного года, которые зарекомендовали себя, как эффективные продавцы или консультанты. Так же работники компании ООО «Пазитано» имеют возможность отдохнуть в санатории-профилактории «Березовский».

Компания ООО «Пазитано» уделяет приоритетное внимание реализации мероприятий по охране здоровья, направленных на повышение работоспособности и профессионального долголетия, профилактику заболеваемости и повышение качества жизни работников, пропаганду здорового образа жизни. Основными направлениями этой работы являются:

- обеспечение работников санаторно-курортным, реабилитационно-восстановительным лечением и оздоровлением;
- проведение профилактических мероприятий (вакцинация, диспансеризация) по предупреждению и снижению заболеваемости персонала;
- организация и проведение спортивно-оздоровительных мероприятий для сотрудников Компании;
- реализация программы развития культуры здорового образа жизни;
- компенсация сотрудникам стоимости абонементов в группы здоровья и занятий в спортивных секциях.

У компании есть традиция, что лучший филиал, который справлялся на протяжении всех месяцев с планом продаж получает возможность здорового отдыха в санатории, находящемся в области рядом с данным филиалом.

На социальные выплаты и гарантии, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации, коллективным договором ООО «Пазитано» и корпоративными программами, в отчетном году направлено свыше 15 млн. руб.

Поддержание социально значимой заработной платы.

Достойная оплата труда сотрудников — основа системы управления персоналом Компании. ООО «Пазитано» последовательно реализует политику высокой социальной ответственности, в том числе в части заработных плат и компенсаций.

При определении уровня и структуры оплаты труда Компанией используются данные общепризнанных обзоров заработных плат и компенсаций, в которых принимают участие крупнейшие нефтегазовые компании.

Также данные рынка кожгалантереи в Российской Федерации для мониторинга конкурентоспособности заработных плат работников с целью их своевременной корректировки.

#### **4.2 Анализ внешней социальной политики**

Внешняя корпоративная социальная политика проводится для местного сообщества в регионе присутствия компании или ее подразделений.

Современный этап развития социальной корпоративной политики характеризуется становлением устойчивых практик осуществления социальных программ. К направлениям внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративную благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях и др.

Во внешней социальной политики компания ООО «Пазитано» ставит своей целью увеличение акционерной стоимости и достижение самых высоких стандартов в управлении, будучи убежденной во взаимосвязанности этих двух целей. Приверженность прозрачному и ответственному управлению бизнесом важна для поддержания доверия инвесторов и для получения акционерами максимальной прибыли. Предприятие стремится к достижению лидирующих финансовых и производственных показателей в нефтегазовой отрасли.

Достижение этой цели напрямую зависит от эффективности сотрудничества Компании с ее поставщиками и подрядчиками, построенного на принципах прозрачности и честной конкуренции, а также лояльности потребителей, которая обеспечивается высоким качеством производимой продукции.

ООО «Пазитано» ведет активную деятельность в области корпоративной социальной ответственности и выступает партнером и организатором мероприятий в сфере культуры и спорта. Таких как, международные соревнования по танцевальному спорту «Столица Сибири». Сеть бутиков магазинов Пан чемодан компании ООО «Пазитано» несколько лет выступает со организатором соревнований по танцевальному спорту «Столица Сибири».

В 2013 году турнир получил статус международных соревнований и собрал рекордное для Новосибирска число танцевальных пар — более 850. Спортсмены из 90 танцевально-спортивных клубов приехали из 25 городов России. В судейскую коллегию соревнований 2013 года вошли не только судьи из российских- регионов и столицы, но также судьи международной категории (WDSF) из зарубежных стран — Испании, Болгарии, Сербии, Латвии и других.

С 2014 года сеть бутиков кожгалантереи компании ООО «Пазитано» выступают генеральным партнером ежегодного Открытого чемпионата и первенства Сибирского федерального округа по конному спорту в Красноярске. В рамках турнира проводится конкурс «Костюмированный фристайл», в котором всадники демонстрируют не только степень своего мастерства в умении управлять лошадью, но и точность попадания движений лошади под выбранное музыкальное сопровождение. ООО «Пазитано» формирует призовой фонд для победителей, а также проводит розыгрыши подарочных сертификатов среди зрителей конного турнира. В 2015 году мероприятие посетило более 4000 человек.

Компания ООО «Пазитано» является постоянным партнером конкурса молодых дизайнеров кожгалантерейных изделий, организатором которого выступает Новосибирский технологический институт Московского государственного университета дизайна и технологии (филиал). ООО

«Пазитано» оказывает организационную поддержку и формирует призовой фонд для победителей.

В августе 2014 года компания вступила в Ассоциацию компаний розничной торговли (АКОРТ) и Российский союз промышленников и предпринимателей. Для ООО «Пазитано» важно быть участником профессиональных объединений и ассоциаций, которые способствуют становлению цивилизованного рынка розничной торговли в России и отстаивают интересы операторов рынка. Компания стремится участвовать в решении общих задач отрасли и формировании благоприятных условий для развития российской розничной торговли.

#### **4.3 Стейкхолдеры и программы социальной политики предприятия**

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние:

К Прямые, имеют легитимное и прямое влияние на деятельность кредитных организаций (ближний круг):

1. собственники;
2. клиенты;
3. сотрудники;
4. банки – контрагенты.

К Косвенные, имеют опосредованное влияние (дальний круг):

- власть (местная и государственная);
- конкуренты;
- другие кредитные организации;
- инвесторы;
- местные сообщества (куда входят средства массовой информации;
- некоммерческие организации, в том числе общественные и благотворительные;
- местные активисты, формирующие общее мнение).

Для устойчивого, успешного развития любой компании важно точно выстроить систему взаимодействия со своими ключевыми группами стейкхолдеров.

По отношению к ООО «Пазитано» можно выделить следующие группы стейкхолдеров (таблица 7):

Таблица 7 – Стейкхолдеры ООО «Пазитано»

| <b>Прямые стейкхолдеры</b>                                         | <b>Косвенные стейкхолдеры</b>                      |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Сотрудники ООО «Пазитано»                                          | Жители регионов<br>присутствия<br>(Общественность) |
| Организации по производству и реализации итальянской кожгалантереи | Правительство РФ                                   |
| Акционеры и инвесторы                                              | Всемирный фонд дикой природы                       |
| Профсоюзы                                                          | Деловые партнеры и участники рынка                 |
| Торговые объекты, реализующие кожгалантерейную продукцию           | Федеральная налоговая служба                       |
| Потребители продукции и услуг                                      | Федеральная таможенная служба                      |
| Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке   | Иные органы власти                                 |

Как мы видим, процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами осуществляется на всех уровнях управления, используется широкий арсенал

механизмов и форм сотрудничества, соответствующий характеру вопросов и масштабу решаемых задач, находящихся в сфере обоюдных интересов. Что касается акционеров и инвесторов, то данная группа стейкхолдеров является ключевой для развития компании. Они непосредственно влияют на функционирование компании и её финансовые показатели. Постоянным механизмом взаимодействия с данной группой являются: годовые и внеочередные собрания акционеров и отчетность.

Важной группой являются покупатели, с ними компания взаимодействует посредством опросов клиентов, маркетинговые и социальные акции, через горячую линию, а также осуществляет прием обращений уполномоченным сотрудником.

Далее в таблице 8 будут рассмотрены основные затраты на КСО компании ООО «Пазитано» за 2015 год.

Таблица 8 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Пазитано» в 2015 году

| Наименование мероприятия                                   | Единица измерения  | Цена, млн. руб. | Стоимость реализации на планируемый период, млн.руб. |
|------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|------------------------------------------------------|
| Спонсорство и благотворительность                          | Общая сумма на год | 6,4             | 6,4                                                  |
| Партнёрство и организация мероприятий по культуре и спорту | Общая сумма на год | 8               | 8                                                    |
| Инвестиционная политика в человеческий капитал             | Общая сумма на год | 5               | 5                                                    |
| <b>ИТОГО</b>                                               |                    |                 | <b>19,4</b>                                          |

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

Все программы корпоративной социальной ответственности предприятия направлены именно на повышения безопасности труда и повышения качества уровня сотрудников. В настоящий момент из нормативных документов для регулирования трудовых отношений компания ориентируется на нормы трудового кодекса, на основании которых у нее складываются отношения со своими сотрудниками (компания исполняет свои обязательства, выплачивает белую зарплату и постоянно платит налоги). Таким образом, трудовые отношения оформляются в компании в соответствии с нормам трудового законодательства, внутренние нормативные документы и регламенты в области КСО отсутствуют. Организации стоит разработать внутренние нормативные документы и регламенты, определяющие социальную ответственность перед своими работниками. И в последующем разместить материалы на официальном сайте, после его разработки. Это будет популяризировать компанию как социально ответственную.

Выводы по разделу:

Социальная ответственность бизнеса – новая цивилизационная ступень развития общества и бизнеса, позволяющая найти консенсус между коммерческими интересами корпорации и ожиданиями общества. КСО – концепция, которая показывает, что возможно устойчивое сосуществование бизнеса и общества.

Корпоративная социальная ответственность находится на стыке дисциплин (экономики, связей с общественностью, управления предприятием и

пр.). В разрезе связей с общественностью корпорации, она полностью совпадает с целями PR-деятельности, т.е. способствует построению гармоничных взаимовыгодных отношений между корпорацией и всеми заинтересованными сторонами. КСО расширяет спектр коммуникационных возможностей связей с общественностью корпорации, привлекая новые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами.

### **Заключение**

В теоретической части выпускной квалификационной работы была рассмотрена сущность конкурентных преимуществ и конкуренция в сфере розничной торговли.

Были сделаны следующие выводы:

Конкурентные преимущества должны обеспечивать уникальность торговой марки и удовлетворять специфические потребности клиента, умение правильно позиционировать конкурентные преимущества делает фирму сильной в борьбе за долю рынка. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для

этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества.

Рассматривая же специфику конкуренции на рынке розничной торговли стоит отметить, что к конкуренции в данной сфере за последние десять лет подвергалась существенному развитию, и компания существующие на данных рынках должны искать уникальные возможности, чтобы быть конкурентно способными.

В качестве практического исследования был проведен анализ конкурентной среды и анализ конкурентных преимуществ компании ООО «Пазитано».

В ходе анализа была дана краткая характеристика предприятия, и выявлены ее основные конкуренты:

1. Снежная королева.
2. LABBRA
3. Four seasons

Был проведен анализ сильных и слабых сторон каждого из конкурентов. И после проанализированы сильные и слабые стороны компании ООО «Пазитано», а так же рассмотрены возможности и угрозы.

И представлены в SWOT-анализе компании ООО «Пазитано». Были сформулированы основные и наиболее актуальные проблемы компании, такие как:

1. Отсутствие системы мотивации сотрудников;
2. Недостатки рекламной компании предприятия;
3. Небольшой ассортимент мужских товаров;

И были предложены следующие меры, по решению данных проблем:

- Внедрить продуманную систему акций и скидок для повышения доверия к своему магазину и привлечению новых клиентов;
- Увеличить ассортимент мужской продукции тем самым увеличить свои продажи среди мужского пола;
- Разработать систему мотивации и штрафов сотрудников;

Далее была проведена оценка вероятности осуществления угроз и возможностей, методом ABC- анализа.

В разработаны возможные действия по повышению конкурентных преимуществ:

- Более тщательное исследование рынка, расширение ассортимента.
- Поощрение и стимулирование квалифицированных кадров.
- Разработка и внедрение новых способов продвижения товаров.

Таким образом, была рассмотрена и проанализирована конкурентная среда компании, а также рассмотрены ее конкурентные преимущества.

Следующим этапом выпускной квалификационной работы, было разработать рекомендации по совершенствованию конкурентных преимуществ компании ООО «Пазитано»

Исходя из предшествующих анализов, в основу выбора рекомендаций легли следующие проблемы:

1. Недостатки рекламной компании;
2. Отсутствие системы мотивации сотрудников;

По каждой из этих проблем были разработаны рекомендации, а именно:

1. Совершенствование рекламной компании;
2. Совершенствование системы поощрения и стимулирования сотрудников.

В заключении, стоит отметить, что конкурентные преимущества дают компании больше возможностей на рынке и увеличивают его привлекательность для потенциальных потребителей.

В результате проведенного исследования, поставленная автором в начале работы цель разработать рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ компании ООО «Речной терминал» была достигнута.

### **Список публикаций**

- [1]. Давлетгареева (Варлачева) Т. Б, Киселева В. Е. , Кириенко И. А. 5 вопросов которые необходимо задать, каждому клиенту [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 5 (18). - С. 1-3. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_18/Davletgareeva%20T.B%20..pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/Davletgareeva%20T.B%20..pdf)

### **Список использованных источников**

- [1]. Модернизация экономики и управления: монография / под ред. В. И. Бережного. — Москва: Русайнс, 2015. Кн. 1. — 2014. — 218 с.
- [2]. Тарануха, Ю. В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ : практическое пособие / Ю. В. Тарануха. — Москва: Русайнс, 2015. — 256 с.
- [3]. Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — Москва: Управление персоналом, 2004. — 116 с.
- [4]. Балабанова, Анна Владимировна. Макроэкономика: механизмы повышения качества роста : [учебное пособие] / А. В. Балабанова. — Москва: Высшая школа, 2008. — 173 с

- [5]. Маркова, Вера Дмитриевна. Стратегический менеджмент. Понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва: Инфра-М, 2012. — 320 с.
- [6]. Басовский, Леонид Ефимович. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовский. — Москва: Инфра-М, 2013. — 255 с.
- [7]. Басовский, Леонид Ефимович. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовский. — Москва: Инфра-М, 2013.
- [8]. Лукичева, Любовь Ивановна. Управление интеллектуальным капиталом : учебное пособие / Л. И. Лукичева. — 2-е изд., стер. — Москва: Омега-Л, 2009. — 551 с.
- [9]. Жукова, Марина Александровна. Индустрия туризма: менеджмент организации / М. А. Жукова. — Москва: Финансы и статистика, 2004. — 199 с.
- [10]. Фатхутдинов, Раис Ахметович. Управление конкурентоспособностью организации : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Эксмо, 2005. — 145 с.
- [11]. Гапоненко, Александр Лукич. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — Москва: Омега-Л, 2009. — 472 с.
- [12]. Носова, Надежда Сергеевна. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н. С. Носова. — Москва: Дашков и К, 2009. — 256 с.
- [13]. Гапоненко, Александр Лукич. Стратегическое управление : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — 3-е изд., стер. — Москва: Омега-Л, 2011. — 58 с.
- [14]. Архипова, Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции : монография / Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. — Москва: Инфра-М, 2015. — 104 с.
- [17]. Вирула, М. А. Конкуренция и конкурентоспособность предприятий : / Вирула М.А. — Москва:, 2011 – 75 с.

- [18]. Портер, Майкл Э. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран : пер. с англ. / М. Э. Портер. — Москва: Международные отношения, 1993. — 324 с.
- [19]. Шаповалов, Владимир Александрович. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учебное пособие / В. А. Шаповалов. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. — 201 с.
- [20]. Рубин, Юрий Борисович. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю. Б. Рубин. — 2-е изд. — Москва: Маркет ДС, 2010. — 45 с.
- [21]. Парамонова, Татьяна Николаевна. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли : учебное пособие для вузов / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. — Москва: КноРус, 2010. — 89 с.
- [22]. Диканов, Максим Юрьевич. Формирование и использование инструментария оценки конкурентной позиции организаций сферы торговли : М. Ю. Диканов, И. А. Скрынникова. — Москва: РИОР Инфра-М, 2012. — 42 с.
- [23]. Котлер, Филип. Основы маркетинга : краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. — Москва: Вильямс, 2012. — 274 с.
- [24]. Малащенко, Нина Павловна. Маркетинг на потребительском рынке : Н. П. Малащенко. — Москва: Омега-Л, 2008. — 117 с.
- [25]. Мазилкина, Елена Ивановна. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Е. И. Мазилкина. — Москва: Дашков и К, 2009. — 48 с.