

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

---

Институт электронного обучения  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия</b>

УДК 658.5.339.172.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Завьялов Евгений Юрьевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Елена Александровна			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2017 г.

## Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<b><i>Профессиональные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>1</sub></b>	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
<b>Р<sub>2</sub></b>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
<b>Р<sub>3</sub></b>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
<b>Р<sub>4</sub></b>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
<b>Р<sub>5</sub></b>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
<b>Р<sub>6</sub></b>	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, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
<b>Р<sub>7</sub></b>	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
<b>Р<sub>8</sub></b>	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>Универсальные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>9</sub></b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>10</sub></b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>11</sub></b>	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 электронного обучения  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой менеджмента  
Чистякова Н.О.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗА2Б1	Завьялову Евгению Юрьевичу

Тема работы:

<b>Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия</b>
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учебная литература.</li> <li>2. Книги по выбранной тематике.</li> <li>3. Отчеты по производственной и преддипломной практикам.</li> <li>4. Статьи в газетах и журналах.</li> <li>5. Статьи со специализированных порталов и блоги специалистов в сфере маркетинга и конкурентоспособности.</li> <li>6. Официальный сайт магазина «Корея Автомаркет».</li> <li>7. Данные, предоставленные магазина «Корея Автомаркет».</li> </ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия.</li> <li>2. Характеристика деятельности и оценка конкурентоспособности торгового предприятия на примере магазина «Корея АвтоМаркет»</li> <li>3. Перспективы конкурентоспособности магазина «Корея АвтоМаркет».</li> <li>4. Социальная ответственность торгового предприятия.</li> </ol>
<p><b>Перечень графического материала</b>  <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Подходы к определению понятия «конкурентоспособность»              Рисунок 2 – Уровни конкуренции              Рисунок 3 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия</p>

	Рисунок 5 – Критерии конкурентоспособности предприятия торговли Рисунок 8 – Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия Рисунок 10 – Уровни системы управления конкурентоспособностью торгового предприятия Рисунок 11 – Основные каналы привлечения покупателей Рисунок 12 – Матрица БКГ для рассматриваемого предприятия
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Социальная ответственность компании</b>	Феденкова Анна Сергеевна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Елена Александровна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А2Б1	Завьялов Евгений Юрьевич		

## Оглавление

Реферат	6
Введение	7
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия	9
1.1 Конкурентоспособность как экономическая категория	9
1.2 Оценка конкурентоспособности торгового предприятия	16
1.3 Методы управления конкурентоспособностью торгового предприятия	26
2 Характеристика деятельности и оценка конкурентоспособности торгового предприятия на примере магазина «Корея АвтоМаркет»	32
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия и организация торгового процесса	32
2.2 Оценка финансового состояния магазина «Корея АвтоМаркет»	39
2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия	49
2.4 Оценка конкурентоспособности и конкурентов предприятия	61
3 Перспективы и направления конкурентоспособности магазина «Корея АвтоМаркет»	68
3.1 Предлагаемые стратегия и тактика деятельности по росту конкурентоспособности магазина	68
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий, направленных на рост конкурентоспособности магазина	84
4 Социальная ответственность	89
Заключение	98
Список используемых источников	101
Приложение А Финансовая отчетность магазина	104

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 105 страницы, 24 рисунка, 34 таблицы, 28 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: торговое предприятие, конкуренция, конкурентоспособность, «Корея АвтоМаркет», совершенствование, социальная ответственность торгового предприятия.

Объектом исследования является: управление и пути совершенствования конкурентоспособностью торгового предприятия.

Цель работы — оценка текущего уровня конкурентоспособности торгового предприятия, разработка программы мероприятий по росту его конкурентоспособности.

В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности и методов управления конкурентоспособности магазина «Корея Автомаркет».

В результате исследования: разработаны рекомендации по росту и поддержанию на должном уровне конкурентоспособности рассматриваемого торгового предприятия.

Степень внедрения: предлагаемые мероприятия могут существенно повысить текущий уровень конкурентоспособности магазина «Корея Автомаркет».

Область применения: маркетинг и управление конкурентоспособностью магазина «Корея Автомаркет».

Экономическая эффективность/ значимость работы: разработанная программа по росту и поддержанию конкурентоспособности позволит рассматриваемому торговому предприятию побеждать в конкурентной борьбе за потребителя, повысить уровень товарооборота, выйти на новые ориентиры своего развития.

В будущем планируется: использовать предлагаемую программу в деятельности магазина «Корея Автомаркет».

## **Введение**

В рыночной экономике конкуренция является одной из главных ее черт, поскольку именно конкуренция создает особые условия для хозяйствования рыночных субъектов, обеспечивая тем самым создание и условия для реализации новых товаров и услуг.

Показателем важности конкуренции для современного рынка является тот факт, что на сегодня в большинстве стран разработаны и приняты законы, позволяющие защищать и поддерживать конкуренцию. При этом основой конкурентной экономики – конкурентоспособные компании и предприятия всех форм собственности и сфер деятельности.

Известно, что одной из основных целей деятельности любого предприятия является победа в конкурентной борьбе. А для того, чтобы одерживать в конкурентной борьбе победы, конкурентоспособностью необходимо управлять, постоянно разрабатывать мероприятия, направленные на рост конкурентоспособности предприятия.

Вышесказанное определяет актуальность темы, выбранной для исследования, делает интересной ее для изучения.

Целью работы является оценка текущего уровня конкурентоспособности торгового предприятия, разработка программы мероприятий по росту его конкурентоспособности.

Базой исследования в работе является торговое предприятие города Северска – магазин «Корея АвтоМаркет».

Объектом исследования является: управление и пути совершенствования конкурентоспособностью торгового предприятия.

Предметом исследования в работе является конкурентоспособность магазина «Корея АвтоМаркет».

В соответствии с поставленной целью, обозначенными объектом и предметом исследования, в задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

1) теоретическое рассмотрение понятие, сущности конкурентоспособности, а также методов управления конкурентоспособностью торгового предприятия;

2) рассмотрение деятельности, конкурентных преимуществ и проблем, а также системы управления конкурентоспособностью торгового предприятия города Северска – магазина «Корея АвтоМаркет»;

3) на основе выявленных проблем – внесение предложений (разработка мероприятий) по повышению конкурентоспособности рассматриваемого торгового предприятия;

4) выявление выгод от внесенных предложений, расчет затрат на выполнение внесенных предложений и экономических эффектов от их применения.

Работа представлена тремя разделами и «Социальной ответственностью торгового предприятия». В первом разделе работы на теоретическом уровне рассмотрены основные понятия и основы управления конкурентоспособностью торгового предприятия. Во втором разделе работы рассматривается деятельность и применяемые методы конкурентной борьбы в магазине «Корея АвтоМаркет». В третьем разделе работы предложены мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности магазина, проведен расчет экономической эффективности по предлагаемым мероприятиям.

В разделе «Социальная ответственность торгового предприятия» для магазина «Корея АвтоМаркет» разработана программа КСО, проведено планирование затрат на реализацию КСО на период – второе полугодие 2017 года и 2018 – 2020 года.

Практическая значимость работы связана с возможностью применения мероприятий, предложенных в третьем и четвертом разделах, в деятельности рассмотренного в работе магазина.

# 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия

## 1.1 Конкурентоспособность как экономическая категория

В настоящее время в учебной и научной литературе приводится большое число определений конкурентоспособности – таблица 1.

Представленные в таблице 1 определения являются интегральными характеристиками, которые могут быть использованы при оценивании эффективности хозяйственной деятельности предприятий любой сферы деятельности.

Иначе говоря, конкурентоспособность – это способность субъекта выдержать конкуренцию [15].

Таблица 1 – Различные определения конкурентоспособности

Источник	Определение конкурентоспособности
Журнал «Управление производством»	В широком смысле слова - это оценочная категория, которая характеризует возможность оцениваемого объекта удачно соперничать
Онлайн-словарь экономических терминов «Академик»	Способность конкурировать на рынках товаров и услуг. В основе конкурентоспособности лежит сочетание цены и качества. При одинаковом качестве продукции и высокой репутации производителей поставщики конкурентоспособны только при условии, что их цены не превышают цен конкурентов.
Щугорева Е.	Это способность предприятия выделить свою продукцию (товары), и сделать их уникальными
Форум «Записки маркетолога» <a href="http://www.marketch.ru">http://www.marketch.ru</a>	Это способность товара, услуги быть первыми на рынке среди предложений конкурентов – способность к конкуренции
	Это относительная характеристика предприятия, которая выражает степень способности компании удовлетворения потребность клиентов в производимом и (или) продаваемом товаре и оказываемых услугах в конкурентной среде, способность данного предприятия отличаться в лучшую сторону от конкурентов
Гельвановский М., директор Национального института развития Отделения общественных наук РАН, доктор экономических наук	Это более широкая категория, чем эффективность. Она включает в себя эффективность как составляющую категорию, но описывает более сложные взаимосвязи хозяйствующих субъектов отдельных фирм и корпораций, их отраслевых объединений и национальных хозяйств отдельных стран
Долгов Д.И.	Это способность вырабатывать и поддерживать конкурентные преимущества предприятия в области эффективных прогрессивных систем мотивации работников, профессионализма персонала. Это естественный процесс в рыночной экономике

Продолжение таблицы 1

Прозоровская Е.В., директор патентного бюро «Бизнеспатент»	Это способность данного товара быть обмененным на деньги на конкретном рынке в условиях широкого предложения к обмену других конкурирующих товаров-аналогов. Это комплекс потребительских, стоимостных и социальных характеристик товара (изделия), определяющих его успех на данном рынке
Центр креативных технологий <a href="https://www.inventech.ru/">https://www.inventech.ru/</a>	Это преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Не является имманентным качеством фирмы (конкурентоспособность может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги))

Представленные в таблице 1 определения являются интегральными характеристиками, которые могут быть использованы при оценивании эффективности хозяйственной деятельности предприятий любой сферы деятельности. Иначе говоря, конкурентоспособность – это способность субъекта выдержать конкуренцию [15].

В учебной и экономической литературе можно встретить многообразие подходов к определению данного понятия – рисунок 1:

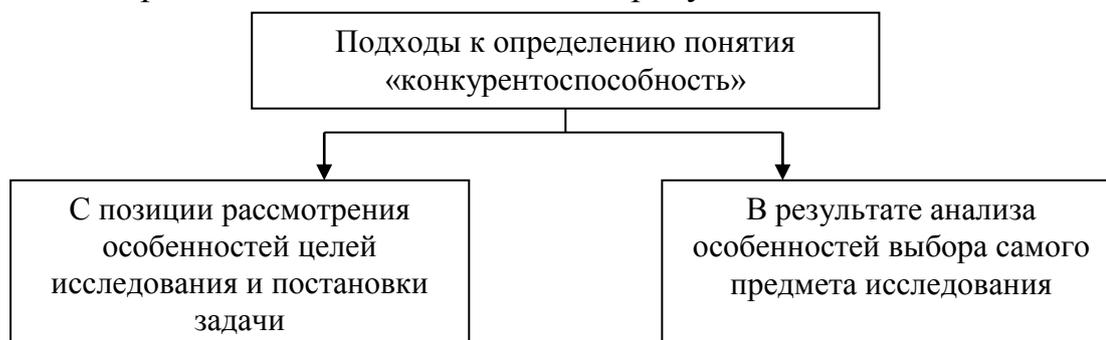


Рисунок 1 – Подходы к определению понятия «конкурентоспособность»

– с позиции рассмотрения особенностей целей исследования и постановки задачи, что способно привести того или иного автора к акцентированию внимания на конкретном аспекте конкурентоспособности;

– в результате анализа особенностей выбора самого предмета исследования, что приводит к выбору предмета конкуренции (товара или услуги), субъектов (предприятия, организации, отрасли или национальной экономики государства в целом) и т.д. [21]

Различают конкуренцию на уровне – рисунок 2.



Рисунок 2 – Уровни конкуренции

На уровне страны конкурентоспособность – это возможность государства производить такие товары и услуги, которые бы отвечали требованиям мирового рынка, что создавало бы условия для наращивания ресурсов и обеспечивало стабильные темпы роста качества жизни людей и ВВП [24].

Конкурентоспособность региона – аналогичная формулировка, но в данном случае все понятия даются на уровне региона, а вместо ВВП речь идет о темпах роста ВРП.

Рассматривая конкурентоспособность организации, необходимо отметить, что это возможности субъекта хозяйствования по достижению поставленных целей в условиях зачастую жесткой конкуренции. В данном случае речь может идти и об удовлетворении потребностей потребителей в процессе производства и предложении товаров, имеющих определенные преимущества перед аналогами на рынке.

Конкурентоспособность организации должна рассматриваться как совокупность всех основных характеристик самого предприятия, которые могут быть определены его потенциалом, внешними социально-экономическими и организационными факторами, позволяющими создавать привлекательную для потребителей продукцию.

И, наконец, конкурентоспособность товара – его возможность для покупателей быть привлекательным в сравнении с иными изделиями благодаря качественным и стоимостным характеристикам, а также потребительским оценкам.

Для достижения определенного успеха в современной рыночной экономике решающим элементом должно становиться эффективное использование различных факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность – рисунок 3.

Другими словами, факторы конкурентоспособности отображают показатели, которые участвуют в специфической борьбе предпринимательских структур на спрос собственной продукции, расширение круга покупателей и рост доли на современном рынке.

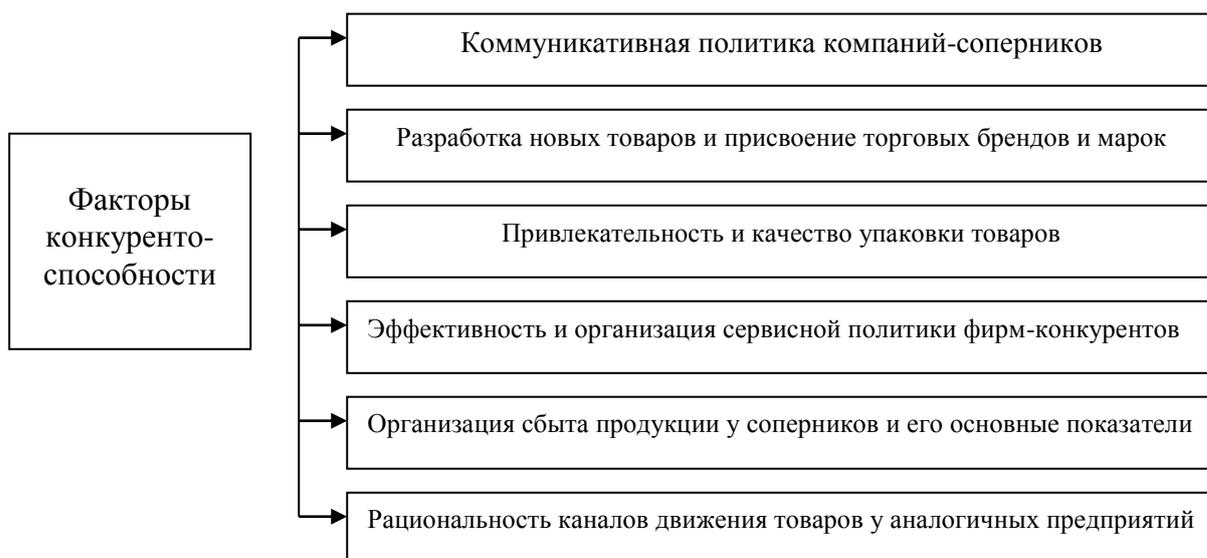


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

В целом же, понятие конкурентоспособность на практике складывается из трех видов факторов [25]. Это технико-экономические, коммерческие, правовые факторы – таблица 2.

Таблица 2 – Основные факторы конкурентоспособности

Технико-экономические	Коммерческие факторы	Правовые факторы
Качество товара Цена на прилавке Затраты, необходимые для полноценной эксплуатации товара	Конъюнктура отраслевого рынка Сервисное обслуживание, предоставляемое различными конкурентами Реклама и общий маркетинг Имидж компании, популярность марки, торгового знака	Удовлетворение требований технической безопасности Соблюдение экологических норм Соблюдение морально-этических законов при производстве Законное получение патентов, разрешений, лицензий, уплата всех пошлин

Конъюнктура отраслевого рынка – это уровень активной конкуренции, соотношение спроса и предложения, особенности местности национальные, религиозные, культурные, а также платежеспособность населения, и пр.

Сервисное обслуживание, предоставляемое различными конкурентами – есть ли дилерские и сервисные сети, качество ремонтов, гарантийного обслуживания, пр.

Реклама и общий маркетинг – ведется ли работа в этом направлении.

Имидж компании, популярность марки, торгового знака, общая лояльность потребителей к компании и продуктам.

Кроме того, на конкурентоспособность оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы – таблица 3.

Таблица 3 – Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности

Внешние факторы	Внутренние факторы
Государственные Рыночные Социально-политические	Организационная структура предприятия Фактор инновации продукции (работ, услуг) Качество продукции (работ, услуг)

К внешним факторам, оказывающим влияние на эффективность ведения хозяйственной деятельности различных предпринимательских структур, которые может использовать анализ конкурентоспособности, можно отнести:

– государственные факторы, выраженные в экономических методах (например, амортизационная и налоговая политика, финансово-кредитная и инвестиционная политика, целевые программы и таможенная политика) и административно-правовых методах (сертификации, стандартизации по законодательной базе);

– рыночные факторы, определенные типом и емкостью рынка, конкурентами, трудовыми ресурсами, рынком труда, уровнем дохода и отраслевыми особенностями;

– социально-политические факторы в виде общественных организаций, политической стабильности, уровня культуры и социального положения.

К внутренним факторам конкурентоспособности относят:

- организационную структуру предприятия (например, финансово-экономический и производственно-технологический потенциал, а также материально-техническое обеспечение);
- инновационный фактор, выраженный в кадровом потенциале, контроле и анализе инноваций, системе сертификатов и стандартов;
- качество обслуживания и эксплуатации в форме упаковки, хранения, транспортировке продукции, экологичности продукции, возможности утилизации и т.д. [28]

Конкурентоспособность сопряжена со множеством спорных вопросов. Это, во-первых, определение степени адекватности всей производственно-технической структуры требованиям в сфере маркетинга, оценки возможности эффективного ресурсосбережения при выпуске качественной и экономичной продукции. Во-вторых, повышение уровня соперничества предприятий может влиять на степень осознания сотрудниками стратегии организации и ее целей. В-третьих, повышение конкурентоспособности нормативной базы зависит от регламентных актов, технологической и методической документации, а также различных качеств готовой продукции. В-четвертых, соперничество в сфере информационных ресурсов может выражаться в определенной практической применимости, системности и доверенности.

Конкурентоспособность торговых предприятий подразумевает возможность победы в экономической борьбе с аналогичными предприятиями за покупателя и дополнительные доходы (в виде роста выручки от реализации).

Обязательным атрибутом конкурентоспособного торгового предприятия является успешность его коммерческой деятельности и финансовая устойчивость.

Рассмотрим условия обеспечения конкурентоспособности для предприятия торговли.

Конкурентоспособность предприятий торговли можно оценивать следующим направлениям – рисунок 5.

Успех или отставание торгового предприятия оценивают, сравнивая его состояние по отношению к предприятиям-конкурентам. Такое состояние определяют определенным набором свойств товара и оказываемых предприятием торговли услуг, благодаря которым и создается определенное конкурентное превосходство. При этом если на рынке нет конкурентов, оказывающих услуги по реализации аналогичного товара, то вопрос о конкурентоспособности данного торгового предприятия снимается автоматически.



Рисунок 5 – Критерии конкурентоспособности предприятия торговли

При наличии же на рынке других торговых предприятий, реализующих аналогичный (ные) товары, возникает конкуренция, и вступают в действие факторы, указанные на рисунке 5.

Цена, качество и условия продаж - важнейшие факторы конкурентоспособности торгового предприятия [16]. Очевидно, что качественный товар, реализуемый (в сравнении с иными торговыми предприятиями) по более низким ценам, на условиях долгосрочного или беспроцентного кредита, привлечет больше покупателей, чем в аналогичные торговые предприятия. Также на уровень конкурентоспособности торгового предприятия значительное влияние оказывают ассортимент реализуемых товаров, условия их гарантийного и послепродажного обслуживания, а также качество услуг, оказываемых самим торговым предприятием.

Известно, что предприятие торговли само не производит реализуемый товар (даже если это фирменный магазин от предприятия-изготовителя). Оно

лишь оказывает услуги потребителям продукции по реализации товаров. И от качества услуг торгового предприятия, а именно:

- удобное для покупателей расположение, наличие парковок;
- доступность товаров для ознакомления;
- вежливость и компетентность торгового персонала и пр.

во многом зависит величина спроса на товар (при равных ценовых характеристиках у конкурирующих торговых предприятий) [4].

## 1.2 Оценка конкурентоспособности торгового предприятия

Оценку конкурентоспособности торгового предприятия следует проводить в несколько этапов – рисунок 6.

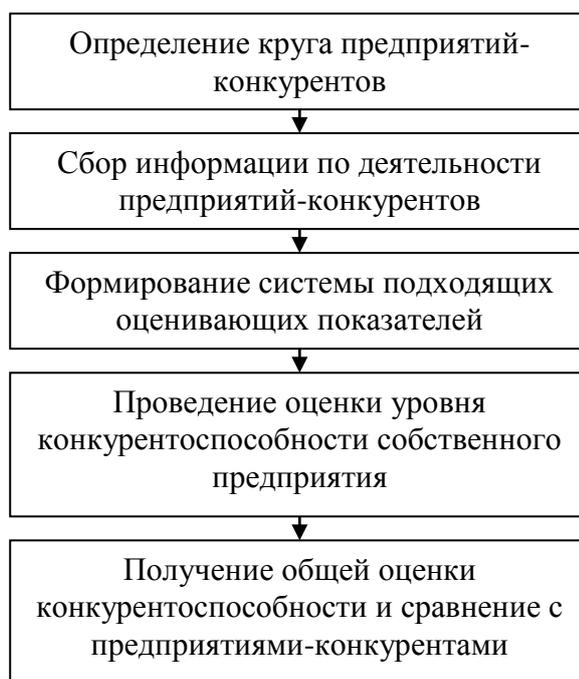


Рисунок 6 – Этапы проведения оценки конкурентоспособности торгового предприятия

Охарактеризуем кратко каждый из этапов.

Этап 1. Поскольку конкурентоспособность торгового предприятия является сравнительным показателем, ее можно оценить лишь путем сравнений условий, ресурсов и результатов деятельности рассматриваемого торгового

предприятия с определенной группой предприятий, которые определены его конкурентами, или же с предприятием-эталоном [27].

Формирование группы предприятий-конкурентов является важным этапом работы, так как предприятие может быть конкурентоспособным в границах определенного сегмента рынка, а в границах другого - быть не конкурентоспособным.

Те предприятия, которые определяются как конкуренты рассматриваемого торгового предприятия, должны отвечать следующим характеристикам – рисунок 7.

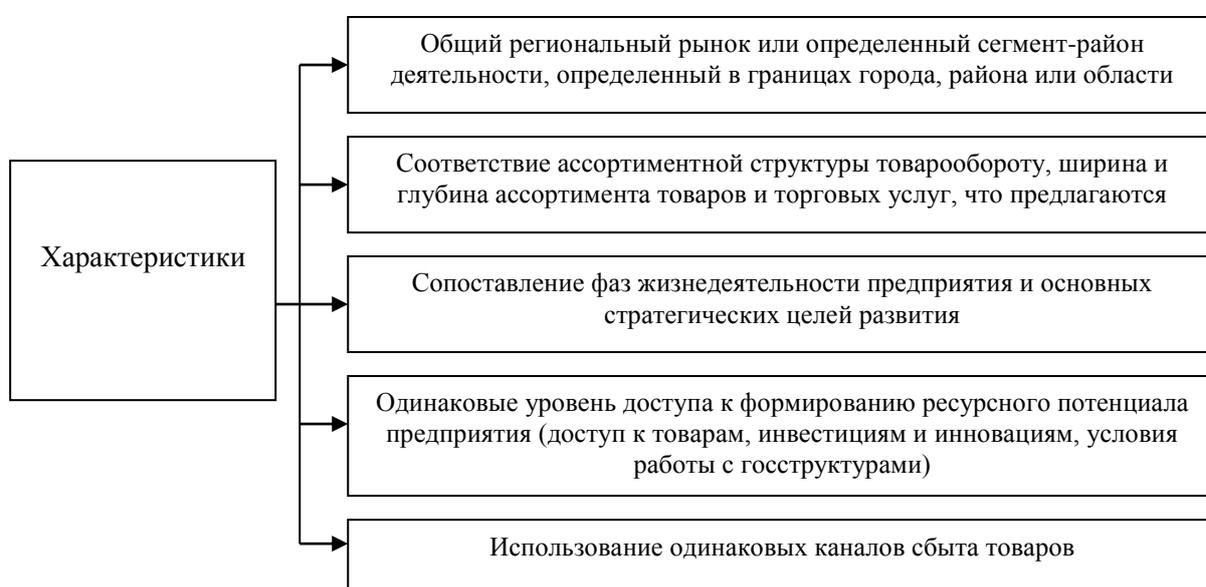


Рисунок 7 – Характеристики предприятий-конкурентов торгового предприятия

Этап 2. Информация необходимая для оценки конкурентоспособности предприятия может быть получена следующими методами – таблица 4.

Таблица 4 – Методы получения информации для исследования

Вид информации	Источники информации
Количественная информация об основных результатах хозяйственной деятельности предприятий-конкурентов	Бухгалтерская, статистическая и налоговая отчетность Анализ регионального рынка (маркетинговое исследование) Аналитические исследования рынка деятельности торгового предприятия
Качественная информация о деятельности предприятий-конкурентов	Социологические опросы Наблюдения Мнения экспертов

Необходимо отметить, что от полноты собранной информации и объективности используемых для анализа источников зависят выводы, подученные по результатам исследования [1].

Этапы 3 – 4. На данных этапах, исходя из проведенного анализа конкурентоспособности собственного предприятия, и проведя анализ на основе полученной на предыдущих этапах информации, формируются основные критерии и показатели конкурентоспособности – таблицы 5 - 6.

Таблица 5 – Наиболее часто используемые при проведении анализа конкурентоспособности качественные критерии

Направление деятельности	Критерии и направления оценки
1. Торговая деятельность предприятия	Объем и состав товарооборота
	Список и объем услуг торгового предприятия
	Производственная мощность торгового предприятия (общая торговая площадь * на количество часов работы)
	Расположение магазина (торговой сети)
	Объем, состав издержек, их доля в выручке
	Товарное обеспечение (объемы поставок товаров, товарные запасы, их соответствие нормативам, ритмичность поставок и т.д.)
2. Финансовая деятельность предприятия	Объем и структура товарооборота
	Рентабельность деятельности и капитала
	Финансовая устойчивость и ликвидность
	Объем и структура оборотного капитала и эффективность его использования
	Продолжительность операционного цикла и его элементов
	Структура и направления использования финансовых ресурсов торгового предприятия
3. Кадровая работа предприятия	Обеспечение трудовыми ресурсами (полнота комплектования штата, кадровая политика и кадровый резерв)
	Производительность труда
	Уровень заработной платы и социальных выплат
	Показатели движения персонала, в том числе текучесть кадров
4. Коммерческая деятельность предприятия	Ассортиментная и ценовая политика
	Рекламная деятельность
	Организация хозяйственных связей и их стабильность и эффективность
	Характер коммерческих договоров и их эффективность
	Политика формирования торговых наценок
5. Организационная и управленческая деятельность предприятия	Система планирования деятельности предприятия
	Профессиональный уровень руководства предприятия
	Рациональность организационной структуры
	Информационное обеспечение, технология управления

Таблица 6 – Наиболее часто используемые при проведении анализа конкурентоспособности количественные критерии

Направление деятельности	Критерии и направления оценки
Эффективность управления персоналом	Объем и динамика фонда оплаты труда
	Общая сумма расходов на содержание персонала
	Отношение фонда оплаты труда и выручки
	Уровень коэффициента текучести кадров
	Средняя заработная плата по персоналу за период
	Производительность труда
	Фондовооруженность
	Прибыль на 1 сотрудника
	Доход на 1 сотрудника
Эффективность управления основным и оборотным капиталом	Коэффициент износа основных средств
	Коэффициент годности основных средств
	Скорость обновления основных средств
	Доля активной части основных средств
	Ресурсоотдача
	Фондоотдача и рентабельность основных средств
	Коэффициент оборачиваемости разных видов оборотных активов
	Средний срок оборота разных видов оборотных активов
Финансовая устойчивость и ликвидность предприятия	Коэффициент абсолютной ликвидности
	Коэффициент быстрой ликвидности
	Коэффициент текущей ликвидности
	Коэффициент автономии
	Коэффициент финансирования
	Коэффициент маневренности функционирующего капитала
Эффективность управления процессом торгового обслуживания	Ширина и глубина товарного ассортимента
	Число фактов нарушения установленных правил продажи товаров, и порядка торговли за определенный период
	Доля продажи товаров с использованием прогрессивных методов в общем товарообороте
	Средний объем затрат времени покупателей на ожидание обслуживания
	Коэффициент совершенных покупок
	Общее количество дополнительных услуг, которые предоставляются покупателям
	Количество жалоб покупателей на плохое обслуживание
Эффективность использования финансовых ресурсов	Коэффициент оборотности капитала
	Период оборота капитала
	Коэффициент рентабельности заемного капитала
	Коэффициент использования собственного капитала
	Коэффициент рентабельности реализации товаров
	Капиталоемкость
Общие показатели эффективности	Доходность ресурсов
	Рентабельность ресурсов
	Рентабельность обороту
	Затратоотдача
	Доходность потенциальных затрат и капиталоемкость

Этап 5. Обработка информации и получение обобщенной оценки уровня конкурентоспособности предприятия [17].

Оценка конкурентоспособности предприятия может проводиться разными методами – рисунок 8.

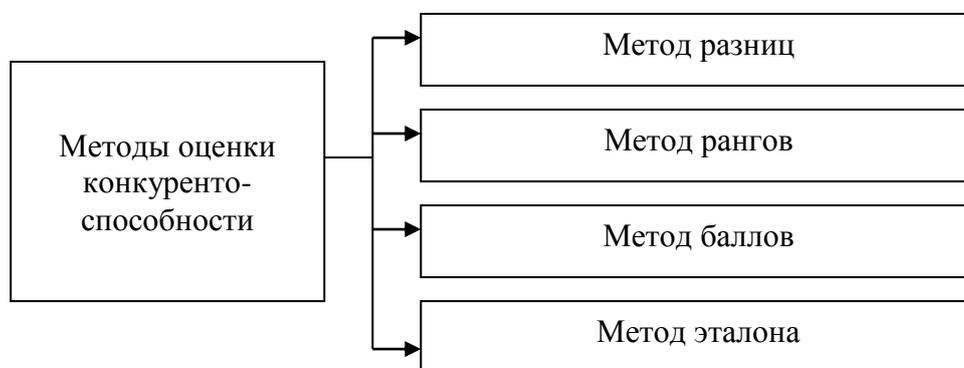


Рисунок 8 – Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия

Суть метода разниц заключается в определении преимуществ и недостатков торгового предприятия по отдельным показателям, которые сравниваются с одним предприятием конкурентом. По каждому из показателей, которые сравниваются, выявляется не только позиция предприятия, но и разница в достигнутых каждым из предприятий значениях.

Суть метода рангов состоит в том, что данный метод определяет общие положения, сильные и слабые стороны оцениваемых торговых предприятий. Оценка производится путем ранжирования достигнутых значений показателей по каждому из предприятий. Данный метод позволяет определить - по каким критериям рассматриваемое предприятие опережает конкурентов, а по каким – отстает [8].

Использование метода баллов позволяет определить общую оценку положения торгового предприятия в конкурентной борьбе с несколькими предприятиями-конкурентами. Использование этого метода предусматривает:

1. Составление матрицы оценивающих показателей для сравнения с предприятиями-конкурентами.

2. Выделение максимального значения отдельного оценивающего показателя из общего числа предприятий, и присвоение ему определенного бального значения (по самостоятельно установленной шкале оценивания) -  $B_{max}$ .

3. Расчет баллов, полученных другими предприятиями по данному оценивающему показателю путем сравнения их фактических значений с лучшими в данной выборке по следующей формуле:

$$OB_{ij} = (Z_{ij}/Z_{il}) \times B_{maxi},$$

$Z_{ij}$  – фактическое значение  $i$ -го оценочного показателя по  $j$ -тому предприятию;

$Z_{il}$  - наилучшее значение  $i$ -го оценочного показателя по данной выборке;

$B_{maxi}$  - максимально установленный бал оценивания отдельного показателя.

4. Определение значимости (вклада) конкретного показателя оценки в общей оценке конкурентоспособности предприятия  $ЗН_i$ .

5. Получение обобщенной бальной оценки конкурентоспособности с использованием следующей формулы:

$$OB_j = \sum Bij \times ЗН_i$$

Применение данного метода позволяет не только определить основных конкурентов и их положение в конкурентной борьбе, но также оценить степень приближения анализируемого торгового предприятия к наиболее конкурентоспособному предприятию [13].

Использование метода «эталона» (или графического метода позволяет наглядно показать зону конкурентных преимуществ и / или недостатков анализируемого торгового предприятия.

Также при проведении оценки конкурентоспособности торгового предприятия необходимо учитывать формат ведения торговой деятельности – рисунок 9.

Формат торгового предприятия определяют рядом следующих параметров: цена и ассортимент товаров, торговая площадь, предоставляемые услуги, месторасположение и т.д. [10]

Основными форматами по торговой площади являются:

- мини-маркеты (или бентамы) — от 90 до 400 м<sup>2</sup>;
- универсамы, супермаркеты, дискаунтеры — от 400 до 3000 м<sup>2</sup>;
- гипермаркеты — свыше 3000 м<sup>2</sup> [19].

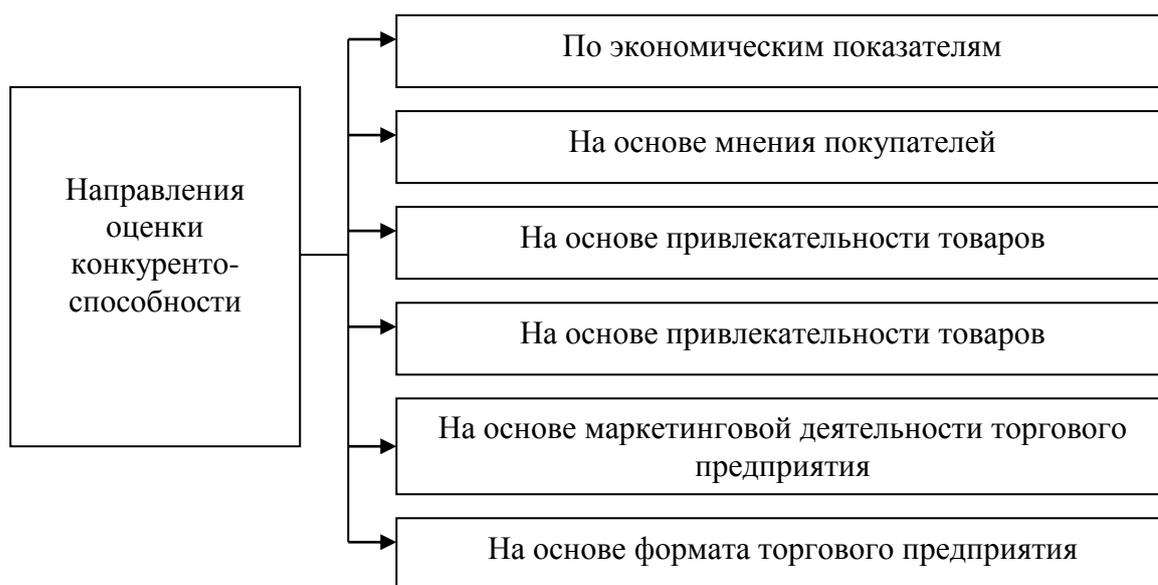


Рисунок 9 – Направления оценки конкурентоспособности торгового предприятия с учетом формата ведения торговой деятельности

Современной тенденцией развития продовольственной торговли является универсализация магазинов, непродовольственной — увеличение специализированных и узкоспециализированных магазинов.

Постоянное развитие и обновление розничной торговой сети, совершенствование ее структуры требуют рационального размещения предприятий торговли. Они должны как можно ближе размещаться к населению, обеспечивая высокую эффективность капитальных вложений.

Одним из направлений развития розничной торговли является расширение фирменной торговли. Фирменные магазины — одна из самых

быстрорастущих форм магазинной торговли. Среди них преобладают два типа магазинов:

1) магазины при предприятиях промышленности, где в основном продаются фирменные товары по более низким ценам. Для производителей продажа в фирменных магазинах, даже по сниженным ценам, часто оказывается более прибыльной, чем обычный сбыт;

2) образцовые магазины, организованные производителями. В таких магазинах упор делается не на снижение цены, а на богатство выбора.

Еще один вариант развития розничной торговли - франчайзинг. Сейчас многие крупные компании заключили договоры франчайзинга в регионах. Для небольших предприятий розничной торговли франчайзинг — это и постоянство поставок, и раскрученная узнаваемая торговая марка, и готовые маркетинговые разработки, хотя при этом предприятие не теряет самостоятельности.

Общим для всех условием является поддержание единого сетевого стиля и оборудования, сопоставимого уровня цен и включения в ассортимент обязательного перечня товаров [23].

В зависимости от формата организации розничной торговли, можно выделить следующие показатели его конкурентоспособности – таблица 7.

Таблица 7 – Показатели конкурентоспособности торгового предприятия в зависимости от формата ведения торговой деятельности

Показатель	Формат торгового предприятия			
	мини-маркеты бентамы	универсамы, супермаркеты	гипермаркеты	фирменные магазины и франчайзинг
Обобщающие показатели	1. Коэффициент удовлетворенности ассортиментом (x1)			
	2. Коэффициент удовлетворенности качеством обслуживания (x3)			
	3. Рейтинг торговой сети (P)			
	4. Доля рынка (ДР)			
	5. Рентабельность продаж (только при наличии информации) (РП)			
Индивидуальные показатели	6. Коэффициент удовлетворенность отделом собственного производства (x2)			
	7. Стоимость потребительской корзины (СК)			

Необходимо отметить, что оценка конкурентоспособности торгового предприятия розницы только с точки зрения потребительских предпочтений - слишком узкое направление, и не способно отразить всю сущность бизнес-процессов и эффективности торгового предприятия. Поэтому в дополнение к такой оценке следует также использовать показатели рентабельности продаж, доли рынка и стоимость потребительской корзины.

Также необходимо отметить, что поскольку конкурентоспособность торгового предприятия для розничного покупателя характеризуется различными показателями, выражающими потребительские предпочтения, то оценка таких показателей как: коэффициент удовлетворенности ассортиментом, отделом собственного производства, качеством обслуживания следует определять на основе опроса потребителей. Каждый из перечисленных показателей оценивается по балльной шкале от 1 до 10, и рассчитывается коэффициент [22].

Оценку экономических показателей конкурентоспособности производят путем расчета отношения показателя оцениваемого торгового предприятия в показателям эталонного предприятия.

Кроме того, для оценки конкурентоспособности торгового предприятия может применяться следующая методика – таблица 8. Так, по данной методике заполняется следующая таблица, в которой предлагаемые критерии оцениваются от 1 до 5.

Таблица 8 – Методика и показатели оценки конкурентоспособности торгового предприятия

Критерии оценки	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Ассортимент товара	Низкий ассортимент продаваемых товаров	Небольшой выбор ассортиментных групп товара	Средний выбор ассортимента	Видов товаров много, большой выбор	Широкий ассортимент, разнообразные товарные группы
Внешний вид магазина	Плохой	В целом неплохой	Удовлетворительный	Хороший	Отличный
Уровень обслуживания	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий

Продолжение таблицы 8

Критерии оценки	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Качество товаров и услуг	Низкое качество товаров	Низкое качество товаров, минимальный набор услуг	Удовлетворительное качество товаров	Хорошее качество товаров	Высокое качество товаров
Акции, распродажи	Такие умения отсутствуют	Такие умения практически не используются	Умения используются не в полном объеме	Умения используются достаточно хорошо	Умения используются в полной мере
Безналичный расчет	Отсутствует	Отсутствует	Осуществляется	Осуществляется только по картам Сбербанка	Осуществляется безналичный расчет по всем картам банка
Проведение рекламных мероприятий	Отсутствует	Очень слабая	Умеренная	Хорошая	Очень хорошая
Цены в магазине	Высокие	Выше средних	Средние	Нормальные	Низкие

На основании заполнения таблицы можно получить конкурентную оценку торгового предприятия, и сравнить полученную оценку с оценкой предприятия-эталона [7].

В целом, в настоящее время нет единых критериев оценки конкурентоспособности торгового предприятия.

Поэтому для любого торгового предприятия основные показатели конкурентоспособности можно сгруппировать по следующим критериям – таблица 9.

Также необходимо отметить, что именно покупатели являются главными участниками торгового процесса, и именно за них торговые предприятия вступают в конкурентную борьбу. Покупатель будет готов совершать покупки только там, где его потребности удовлетворены в более полной мере.

Таблица 9 – Основные показатели конкурентоспособности торгового предприятия

Качество удовлетворения потребительского спроса	Эффективность функционирования торгового предприятия	Ресурсный потенциал торгового предприятия
Объем и структура товарооборота Темпы роста товарооборота Ширина, глубина, обновление ассортимента Конкурентоспособность реализованных товаров Качество торгового обслуживания Формы и методы торговли Количество завершённых покупок Количество жалоб Количество возврата продукции Предоставление дополнительных услуг (доставка, сборка, регистрация и т.д.) Соотношение постоянных клиентов к новым	Уровень коммерческой маржи Эффективность использования товарных ресурсов Эффективность использования трудовых ресурсов Эффективность использования материально-технической базы Эффективность привлечения капитала Рентабельность капиталу Рентабельность обороту Продолжительность операционного и финансового циклов Финансовая стойкость Ликвидность	Организация товарного обеспечения Эффективность принятых договоров по закупке товаров Местоположение торгового предприятия Объем и состав материально-технической базы Объем, состояние и состав трудовых ресурсов Объем источников привлечения финансовых ресурсов Организация менеджменту на предприятии

Для того, чтобы расчетные показатели конкурентоспособности торгового предприятия, совпадали с показателями предприятия-эталона, конкурентоспособность не должна пускаться на самотек (что часто можно наблюдать даже по крупным торговым предприятиям), ей необходимо управлять [5].

### **1.3 Методы управления конкурентоспособностью торгового предприятия**

Формирование концепции управления конкурентоспособностью торгового предприятия должно иметь три уровня обеспечения – стратегический, тактически и операционный – рисунок 10.

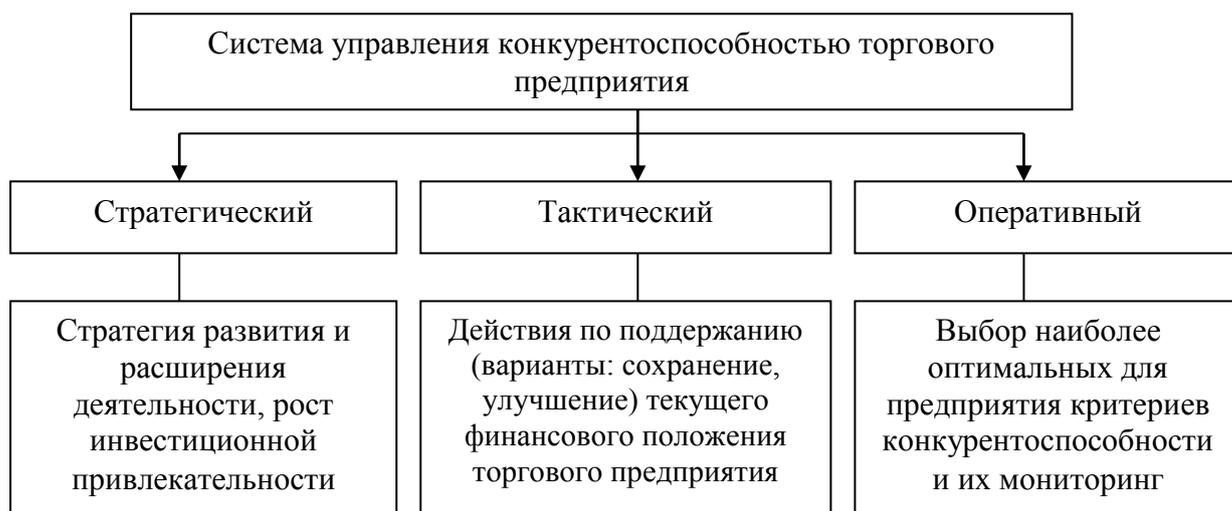


Рисунок 10 – Уровни системы управления конкурентоспособностью торгового предприятия

Различают следующие стратегии управления конкурентоспособностью торгового предприятия – таблица 10.

Таблица 10 – Основные стратегии управления конкурентоспособностью торгового предприятия

Тип стратегии	Характеристика стратегии
Виолентная	Предполагает продажу товаров приемлемого для покупателей качества при низких издержках обращения, что позволяет устанавливать невысокие цены в расчете на значительный товарооборот. Такую стратегию, как правило, способны проводить крупные торговые сети (предприятия) с устойчивой репутацией, занимающие значительные сегменты рынка
Пациентная	Рассчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального предназначения и очень высокого качества. Товары реализуются по высоким ценам состоятельным покупателям (желаемый объем товарооборота достигается за счет продажи небольших объемов при высоких ценах). Конкурентоспособность достигается изысканностью товара, удовлетворяющего изысканным вкусам и запросам, показателями качества, превосходящими качество аналогичных товаров-конкурентов
Коммутантная	Призвана удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах. Характеризуется высокой гибкостью, предъявляет особые требования к быстрой переориентации с одного товара (группы товаров) на другой. Не ставится задача достижения высокого качества товаров и обслуживания, а также продажи товаров по высоким ценам

## Продолжение таблицы 10

Тип стратегии	Характеристика стратегии
Экспелерентная	Опирается на достижение конкурентных преимуществ торгового предприятия посредством реализации принципиально новых видов товаров

Необходимо отметить, что помимо стратегического уровня управления конкурентоспособностью, торговое предприятие должно широко использовать такие инструменты тактического и оперативного уровня управления конкурентоспособностью, как:

- проведение маркетинговых исследований;
- постоянный мониторинг выбранных в качестве критериев конкурентоспособности показателей (оценка динамики по собственному предприятию за ряд аналогичных периодов; сравнение показателей по выбранным критериям с предприятием-эталонном);
- измерение и прогнозирование спроса на реализуемые торговым предприятием товары (группы товаров);
- управление ценообразованием на реализуемые торговым предприятием товары (группы товаров) [20].

Сущность маркетинговых исследований заключается в организации и проведении торговым предприятием деятельности, которая подразумевает анализ рыночной ситуации на основе научных методов. Имеют значение только те факторы, которые могут повлиять на эффективность продаж товаров. Данные мероприятия ставят перед собой следующие основные цели:

- 1) поисковые - заключаются в предварительном сборе информации, а также ее фильтрации и сортировке для дальнейшего исследования;
- 2) описательные - происходит определение сути проблемы, ее структурирование, а также выявление действующих факторов;
- 3) казуальные - проверяется наличие связи между выделенной проблемой и ранее определенными факторами;
- 4) тестовые - производится предварительное апробирование найденных механизмов или путей решения той или иной маркетинговой проблемы;

5) прогнозные – предполагают предвидение будущей ситуации в рыночной среде [11].

Предметы маркетингового исследования могут быть самыми разными. Это и непосредственно товар, и рынок, и потребительский сектор, и конкурентная ситуация, и прочие факторы. Также в рамках одного анализа могут подниматься несколько вопросов.

Приступая к маркетинговому исследованию, торговому предприятию необходимо четко сформулировать проблему, которая должна быть решена по его итогам. Далее составляется план действий с приблизительным указанием временных рамок, отведенных на его выполнение.

После того как документ будет согласован, приступают к сбору и анализу информации. По итогам проведенных мероприятий руководству торгового предприятия подается отчет.

Основным моментом проведения исследования является сбор и анализ информации. Рекомендуется начинать работу с изучения данных, имеющихся во вторичных источниках. Только в том случае, если каких-либо фактов будет недоставать, целесообразно проводить работу по самостоятельному их поиску. Это обеспечит торговому предприятию значительную экономию времени и средств.

Ценообразование в торговле отталкивается, главным образом, от принципа получения прибыли. Поскольку основным источником прибыли является правильно сформированная цена, то она в торговой сфере и играет одну из наиважнейших ролей во всем процессе осуществления хозяйственной деятельности [21].

Ценообразование в торговле опосредуется рядом факторов. Прежде всего, оно зависит от занимаемой компанией рыночной ниши. Это может быть ниша рынка совершенной конкуренции или так называемый монополистический рынок. В первом случае продавцы практически не влияют на цены, поэтому торговому предприятию нужно устанавливать цены, примерно равные ценам конкурентов. На монополистическом же рынке цена

практически полностью определяется организацией-монополистом. Кроме этого, очень важно в процессе образования цен учитывать общую конъюнктуру рынка и все свойственные ей временные колебания.

В ситуации стабильного спроса на рынке можно успешно применять механизм пассивного ценообразования. Суть его сводится к четкому следованию затратным методам образования цен без учета предпочтений потребителей и изменений на рынке. В ситуации же растущего рынка необходимо учитывать настроения потребителей. В этих условиях нужно обращаться к активному ценообразованию, подстраиваясь под покупателей и мобильно реагируя на изменения рынка. Такой механизм свойственен биржевой торговле и подобным ей областям, которые подвержены живым изменениям рыночной конъюнктуры.

На формирование цен также влияет стадия жизненного цикла реализуемых предприятием товаров. Для новых товаров устанавливают цены разведывательного характера. При более стабильном спросе цена достигает соответственно более высокого уровня, а в условиях насыщения рынка цены приходится понижать.

Этапы ценообразования включают в себя несколько позиций. Первой является выбор целей ценовой политики (обеспечение выживаемости, удержание рынка или максимизация прибыли). Затем анализируется уровень спроса на товар. Лишь после этого можно переходить к учету и анализу собственных издержек и изучению цен конкурентов. Следующим этапом ценообразования является выбор метода формирования цен и переход к назначению оптимальных цен на продаваемые товары [25].

К приемам управления ценами относят системы скидок, бонусы, накопительные системы, акции, подарки, дисконтные карты и т.д. Психологические приемы базируются на свойствах человеческой природы и знании того, что людям часто свойственно совершать нерациональные покупки.

Выводы по первому разделу.

В торговле конкурентоспособность – это способность предприятия выделить свои преимущества и сделать их уникальными. Чем более востребованы покупателями эти преимущества, тем большей конкурентоспособностью обладают и реализуемые торговым предприятием товары. Потребитель постоянно сравнивает товары аналогичных линеек, делает выводы, и только тогда осуществляет покупку. В этот процесс включаются также еще несколько факторов: лояльность и степень доверия к марке, доверие или недоверие к конкурентным товарам, возможность получения вместе с покупкой дополнительных выгод и бонусов.

Если товары предприятия конкурентоспособны, то и само торговое предприятие способно выдержать конкурентную борьбу на рынке.

Для целей управления конкурентоспособностью торгового предприятия необходимо сочетать выбранную стратегию конкурентоспособности с тактическими и инструментами управления конкурентоспособностью, к которым следует отнести:

- проведение маркетинговых исследований;
- постоянный мониторинг выбранных в качестве критериев конкурентоспособности показателей (оценка динамики по собственному предприятию за ряд аналогичных периодов; сравнение показателей по выбранным критериям с предприятием-эталонном);
- измерение и прогнозирование спроса на реализуемые торговым предприятием товары (группы товаров);
- управление ценообразованием на реализуемые торговым предприятием товары (группы товаров).

Далее, от общих теоретических вопросов, перейдем к рассмотрению деятельности торгового предприятия, анализу применяемых им методов и приемов конкурентной борьбы.

## **2 Характеристика деятельности и оценка конкурентоспособности торгового предприятия на примере магазина «Корея АвтоМаркет»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности предприятия и организация торгового процесса**

Наименование предприятия – магазин «Корея АвтоМаркет».

Дата создания – 15.11.2014 г.

Цели деятельности - расширение рынка сбыта запасных частей и сопутствующих товаров (автосигнализации, автомобильная косметика, масла и смазочные материалы) для автомобилей отечественного и зарубежного производства.

Рынок сбыта услуг – город Северск и вся Томская область.

Форма организации бизнеса – интернет-магазин, а также розничная торговля.

Основной ассортимент: оригинальные запчасти производства Южной Кореи.

Возможные конкуренты – магазины запасных частей, расположенные в радиусе 1 – 5 км от магазина.

Конкурентные преимущества – качество продаваемых товаров, быстрота обслуживания, внимательное отношение к покупателям. Выгодные цены на 10 000 позиций.

У предприятия есть свой официальный сайт: <http://autoregion70.ru>.

Адрес офиса компании – Россия, Томская область, г. Северск, ул. Советская, дом 1, корп. 28.

Магазин «Корея АвтоМаркет» в соцсетях - вконтакте (vk).

Время работы: Пн - пт 10.00 - 20.00 и Сб - вс 10.00 - 17.00.

Организационно-правовая форма бизнеса – индивидуальное предпринимательство.

Индивидуальный предприниматель (ИП) – это физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке, ведущее

предпринимательскую деятельность без создания юридического лица. Гражданин официально становится индивидуальным предпринимателем, и может работать в этом статусе только после завершения регистрации в государственных органах.

ИП действуют согласно законам, которые регулируют их коммерческую деятельность. Но на них также распространяются многие права, которыми наделены юридические лица. В РФ ИП обязаны соблюдать правила Гражданского кодекса РФ, обозначающие деятельность юридических лиц, кроме тех случаев, когда для них созданы отдельные нормативные акты.

У ИП есть следующие права:

1. Возможность выбора видов деятельности, разрешенных законом.
2. Право нанимать работников. Законодательством установлено количество сотрудников, которые могут быть оформлены в штат ИП.
3. ИП – это бизнесмен, который сам управляет своей деятельностью, и несет ответственность за ее результаты.
4. Свобода выбора партнеров и товара. ИП сам определяет сегмент рынка, на котором он будет развивать свое дело.
5. Право самостоятельного определения стоимости предлагаемых товаров и услуг. Однако конечная цена на продукцию не должна быть значительно ниже, чем у других предпринимателей.
6. ИП сам решает, как и сколько платить своим работникам (но не ниже установленного законодательством РФ минимума).
7. ИП вправе как угодно распоряжаться полученной прибылью.
8. ИП имеет право выступать в суде в качестве истца и ответчика.

У ИП есть также и обязанности:

1. Все ИП обязаны придерживаться норм действующего законодательства. Предприниматель должен знать налоговое, пенсионное, антимонопольное и другие виды законодательства, чтобы вести законную и открытую деятельность.

2. Все денежные операции оформляются документально. К таким документам относятся трудовой договор, контракт на поставку товара и т.д.

3. Для осуществления лицензируемых видов бизнеса ИП должен получить государственное разрешение – свидетельство, патент или лицензию.

4. Все сотрудники, которые принимаются на работу к ИП, должны быть официально оформлены. То есть, ИП заключает с работником трудовой контракт, договор о выполнении конкретных работ или другие соглашения. После оформления документов ИП обязан произвести необходимые отчисления в Фонд медицинского страхования, Пенсионный фонд и Фонд социального страхования.

5. Если деятельность ИП причиняет вред окружающей среде, он обязан выполнять мероприятия для уменьшения негативных воздействий. Если бизнесмен не может решить этот вопрос самостоятельно, он должен обратиться в экологическую службу.

6. ИП обязан своевременно, и в полном объеме уплачивать налоги.

7. ИП как участник рыночных отношений, который всегда должен уважать права покупателя. Существуют организации по защите прав потребителя, которые рассматривают соответствующие жалобы.

8. Если по каким-то обстоятельствам у ИП поменялись данные (фамилия, место прописки или жительства, вид деятельности), он обязан уведомить об этом все соответствующие органы (налоговую инспекцию, фонды и другие учреждения).

Рассматриваемое предприятие занимается реализацией запасных частей.

Приобрести запасные части можно:

- 1) в офисе компании (без предварительного заказа);
- 2) по предварительному заказу (на сайте предприятия).

На сайте предприятия можно заказать запасные части к автомобилям следующих марок: Alfa-romeo, Audi, BMW, Chevrolet, Chrysler, Citroen, Daewoo, Dodge, Fiat, Ford, Honda, Hyundai, Infiniti, Isuzu, Jaguar, Jeep, KIA, Lancia, Land-Rover, Lexus, Maybach, Mazda, Mercedes-Benz, Mercedes-Benz

Грузовики, Mini, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Porche, Renault, Renault Грузовики, Rolls-Royce, Rover, Saab, Scania, Seat, Skoda, Smart, Ssang Yong, Subaru, Suzuki, Toyota, Volkswagen, Volvo, Volvo Грузовики.

Оплатить заказы покупателям можно как наличным, так и безналичным способом.

Поддерживаемые платежные системы: VISA и Master Card.

Основной процесс торговли организован с использованием собственного сайта. Покупатель заказывает через сайт требуемую ему запасную часть, оплачивает ее. После поступления запасной части покупатель либо забирает ее в офисе предприятия, либо получает ее в месте, удобном для него (доставка в место по договоренности с покупателем).

Оплата происходит через авторизационный сервер процессингового центра банка с использованием банковских кредитных карт следующих платежных систем:

1. Visa, Visa Electron, Visa Gold и Visa Platinum.

К оплате принимаются все виды платежных карточек VISA, за исключением Visa Electron. В большинстве случаев карта Visa Electron не применима для оплаты через интернет, за исключением карт, выпущенных отдельными банками. О возможности оплаты картой Visa Electron покупателю необходимо выяснять у банка-эмитента его карты.

2. Оплата по банковским картам Master Card.

На сайте к оплате принимаются все виды MasterCard, за исключением Maestro.

Для оплаты покупателю нужно знать:

- 1) номер своей кредитной карты;
- 2) срок окончания действия своей кредитной карты, месяц/год;
- 3) CVV код для карт Visa / CVC код для Master Card (3 последние цифры на полосе для подписи на обороте карты):

Если на карте покупателя код CVC / CVV отсутствует, то, возможно, карта не пригодна для CNP транзакций (то есть таких транзакций, при которых

сама карта не присутствует, а используются ее реквизиты), и покупателю следует обратиться в банк для получения подробной информации.

Для оплаты покупки покупатель будет перенаправлен на платежный шлюз ПАО «Сбербанк России» для ввода реквизитов его карты. Соединение с платежным шлюзом и передача информации осуществляется в защищенном режиме с использованием протокола шифрования SSL. В случае если банк покупателя поддерживает технологию безопасного проведения интернет-платежей Verified By Visa или MasterCard Secure Code для проведения платежа также может потребоваться ввод специального пароля. Способы и возможность получения паролей для совершения интернет-платежей покупатель должен уточнить в банке, выпустившем карту.

Сайт предприятия поддерживает 256-битное шифрование. Конфиденциальность сообщаемой персональной информации обеспечивается ПАО «Сбербанк России». Введенная информация не будет предоставлена третьим лицам за исключением случаев, предусмотренных законодательством РФ. Проведение платежей по банковским картам осуществляется в строгом соответствии с требованиями платежных систем Visa Int. и MasterCard Europe Sprl.

При выборе формы оплаты с помощью пластиковой карты проведение платежа по заказу производится непосредственно после его оформления. После завершения оформления заказа в магазине, покупатель должен будет нажать на кнопку «Оплатить», при этом система переключит его на страницу авторизационного сервера, где покупателю будет предложено ввести данные пластиковой карты, инициировать ее авторизацию, после чего вернуться в магазин кнопкой «Вернуться в магазин». После того, как покупатель возвращается в интернет-магазин предприятия, система уведомит покупателя о результатах авторизации. В случае подтверждения авторизации заказ покупателя будет автоматически выполняться в соответствии с заданными им условиями. В случае отказа в авторизации карты покупатель сможет повторить

процедуру оплаты, раскрыв заказ в разделе Личного кабинета «История заказов».

На сайте предприятия есть функция «Аннулирование заказа».

При аннулировании позиций из оплаченного заказа (или при аннулировании заказа целиком) покупатель может заказать другой товар на эту сумму, либо вернуть всю сумму на карту предварительно написав письмо на e-mail, указанный в разделе «Контакты».

Реквизиты:

ИП «AutoRegion70.ru»

Адрес места нахождения: Томская область, г. Северск, ул.Советская 9.

Телефон: 8-903-950-0909

Наименование обслуживаемого банка: ПАО «Сбербанк»

Расчетный счет: 40802810064000004351

Корреспондентский счет: 30101810800000000606

Код Бик: 046902606

ИНН: 702404650825

Код ОГРНИП: 316703100061184

Конкурентным преимуществом предприятия, как уже отмечалось, является функция «Доставка по городу Томску и городу Северску».

Доставка по городу Томску и городу Северску осуществляется бесплатно. По факту поступления заказанной запасной части курьер предприятия связывается с покупателем по телефону и обсуждает все нюансы, связанные с доставкой заказанной покупки. В любое удобное для покупателя время, курьер предприятия адресно привозит заказанную деталь.

Также возможна доставка по Томской области в следующие населенные пункты: с. Каргасок, с. Парабель, с. Чамемто, с. Асино, с. Первомайск, с. Мельниково, с. Кожевниково и др.

Возможна доставка покупателя до офиса транспортной компании. Она осуществляется бесплатно.

Кроме того, по желанию клиента, возможна отправка товара Почтой России.

Кроме того, предприятие предварительно оговаривает с покупателем условия возврата товара:

1. Возврат товара ненадлежащего качества регулируется ст. 21 Закона РФ «О защите прав потребителей».

2. Возврат товара надлежащего качества возможен только в случае сохранения целостности и чистоты как упаковки, так и товара, а также наличия бирки производителя на упаковке, либо непосредственно на самом товаре. При нарушенной, загрязненной или отсутствующей упаковке, или иных случаях «нетоварного» вида товара, предприятие как продавец вправе отказать покупателю в возврате. Срок возврата товара надлежащего качества устанавливается действующим законодательством РФ.

3. Покупатель проверяет товар при получении с целью выявления возможных механических повреждений, полноты комплектности и ассортимента (соответствия каталожных номеров заказанным). Продавец не принимает претензии по внешним недостаткам товара, его количественного и ассортиментного несоответствия после приемки товара покупателем в пунктах выдачи товара и проставления последним подписи в соответствующей накладной. Отсутствие подписанных покупателем накладных, свидетельствующих об отсутствии претензий покупателя к товару, не лишает продавца права ссылаться на иные средства доказывания подтверждения продажи покупателю товара надлежащего качества и в необходимом покупателю количестве.

4. Товар, в виде кузовных деталей, имеющий повреждения, не влияющие на его потребительские свойства и исправляемые в ходе подготовки к установке на автомобиль, а также кузовные детали, идущие под покраску и имеющие потертости, царапины и другие повреждения, а равно и все виды товара, которые могут быть восстановлены при дальнейшей установке на транспортное средство, являются товаром надлежащего качества.

5. В случае замены производителем товара каталожных номеров товара и/или произведенной производителем товара замены товара на аналогичный товар другого производителя, если это не влияет на потребительские свойства товара и он может быть использован покупателем по назначению без ущерба качеству и основным потребительским свойствам, качество товара считается надлежащим.

## 2.2 Оценка финансового состояния магазина «Корея АвтоМаркет»

Анализ состава и структуры основных фондов магазина проведем в таблице 11.

Таблица 11 – Наличие и структура основных фондов, руб.

Группы ОФ	2015	2016	Прирост	Структура %	
				2015	2016
Основные фонды	1 891 722	1 880 997	-10 725	100,00	100,00
здания	1 391 716	1 391 716	0	73,57	73,99
машины и оборудование	291 330	304 843	13 513	15,40	16,21
транспортные средства	59 670	62 438	2 768	3,15	3,32
инвентарь	101 006	81 000	-20 006	5,34	4,31
прочие	48 000	41 000	-7 000	2,54	2,18
Активная часть	351 000	367 281	16 281	18,55	19,53
Пассивная часть	1 540 722	1 513 716	-27 006	81,45	80,47

Как видно из таблицы 11, стоимость основных фондов за 2015 год возросла на 64 500 руб. В 2016 году в сравнении с 2015 годом произошло сокращение стоимости основных средств предприятия на 10 725 руб., что связано с обновлением парка машин и оборудования (активная часть ОС), а также с выбытием прочих основных средств (пассивная часть ОС).

Анализ показателей движения основных средств представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели движения основных фондов, руб.

Показатели	2015	2016
введено всего	64 500	-10 725
машины и оборудование	53 535	13 513
транспортные средства	10 965	2 768

Продолжение таблицы 12

Показатели		2015	2016		
инвентарь		0	-20 006		
прочие		0	-7 000		
активной части		64 500	16 281		
пассивной части		0	-27 006		
выбыло всего		0	27 006		
машины и оборудование					
транспортные средства					
инвентарь			20 006		
прочие			7 000		
активной части		0	0		
пассивной части		0	27 006		
Группы ОФ	Коэффициенты				
	ввода	выбытия	новизны	компенсации	прироста
2015	1,2647	0,0000	1,0000	-	0,0353
2016	-0,0057	0,0143	1,0000	-0,3971	-0,0199

Как видно из таблицы 12, в 2015 году было введено основных средств на 64 500 руб., а выбытия не было. В 2016 году поступило основных средств на 16 281 руб., а выбыло на 27 006 руб. При этом, поступление основных средств производилось по активной части основных средств, а выбытие – по пассивной.

Изменение стоимости основных средств нашло свое отражение в динамике показателей движения основных средств предприятия. Так, в 2015 году значение коэффициента ввода превышает значение выбытия основных средств. В 2016 году – противоположная ситуация. Эта же тенденция характерна и для коэффициентов компенсации и прироста основных средств.

В 2015 – 2016 годах приобретались только новые основные средства, следовательно, значение коэффициента новизны составляет 1,00.

В целом, можно сказать, что значения показателей движения основных средств предприятия невелики.

Результаты процесса обновления отражаются в степени изношенности ОФ магазина представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели технического состояния основных фондов, руб.

Группы ОФ	На начало года			На конец года			Откл., %
	Первонач. ст/ть, руб.	Износ, руб.	к изн., %	Первонач. ст/ть, руб.	Износ, руб.	к изн., %	
2015							
Основные фонды	1 827 222	1 827 222	100,00	1 891 722	1 840 722	97,30	-2,70
здания и сооружения	1 391 716	1 391 716	100,00	1 391 716	1 391 716	100,00	-
машины и оборудование, транспортные средства	286 500	286 500	100,00	351 000	300 000	85,47	-14,53
инвентарь	101 006	101 006	100,00	101 006	101 006	100,00	-
прочие	48 000	48 000	100,00	48 000	48 000	100,00	-
Активная часть	286 500	286 500	100,00	351 000	300 000	85,47	-14,53
Пассивная часть	1 540 722	1 540 722	100,00	1 540 722	1 540 722	100,00	-
2016							
Основные фонды	1 891 722	1 840 722	97,30	1 880 997	1 841 997	97,93	0,62
здания и сооружения	1 391 716	1 391 716	100,00	1 391 716	1 391 716	100,00	0,00
машины и оборудование, транспортные средства	351 000	300 000	85,47	367 281	328 281	89,38	3,91
инвентарь	101 006	101 006	100,00	81 000	81 000	100,00	-
прочие	48 000	48 000	100,00	41 000	41 000	0,00	-
Активная часть	351 000	300 000	85,47	367 281	328 281	89,38	3,91
Пассивная часть	1 540 722	1 540 722	100,00	1 513 716	1 513 716	100,00	0,00

По данным таблицы 13 видно, что на начало 2015 года изношенными (начислено в бухгалтерском учете амортизации) являются 100 % основных средств, а на конец 2015 года – 97,93 %. Снижение уровня износа по основным средствам связано с приобретением активной части основных средств (машин и оборудования), а также с выбытием пассивной части основных средств (списанием хозяйственного инвентаря).

Анализ показателей эффективности использования основных фондов представлен в таблице 14. По данным расчетов, представленных в таблице 14, видно, что в 2016 года в сравнении с 2015 годом произошло увеличение товарной продукции (на 205 тыс. руб.) и прирост среднегодовой стоимости основных средств (на 26,89 тыс. руб.).

Таблица 14 – Показатели эффективности использования основных фондов

Показатели	2015	2016	Отклонения	Темп роста %
Товарная продукция тыс. руб.	13 000	12 795	-205	98,42
Среднегодовая стоимость ОФ тыс. руб.	1 859,47	1 886,36	26,89	101,45
Прибыль до налогообложения тыс. руб.	172	1 077	905	626,16
Среднесписочная численность рабочих, чел.	17	16	-1	94,12
Фондоотдача, руб.	6,99	6,78	-0,21	97,02
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	109,38	117,90	8,52	107,79
Фондорентабельность ОФ, %	9,25	57,09	47,84	617,24

Кроме того, произошло сокращение среднесписочной численности персонала (на 1 чел.). Все эти факторы повлияли на изменение показателей фондоотдачи, фондовооруженности и фондорентабельности. Так, произошло снижение фондоотдачи (на 0,21 руб.), рост фондорентабельности (на 47,84 %), а также рост фондовооруженности (8,52 руб./чел.).

Динамика основных показателей деятельности магазина представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика показателей прибыли, тыс. руб.

Показатели	2015	2016	+,-	%
Выручка от продаж	4 921	12 343	7 422	250,82
Себестоимость товаров	3 476	10 470	6 994	301,21
Коммерческие расходы	1267	785	-482	-38,04
Прибыль от продаж	178	1 088	910	611,24
Доходы от прочих операций	1	0	-1	-
Расходы от прочих операций	7	11	4	157,14
Прибыль до налогообложения	172	1 077	905	626,16
Налоговые платежи	37	115	78	310,81
Чистая прибыль	135	962	827	712,59

По данным таблицы 15 можно сказать, что в 2016 году в сравнении с 2015 годом произошло значительное увеличение выручки от реализации (на 7 422 тыс. руб., 150,82 %), а также себестоимости реализации (на 6 994 тыс. руб., 201,21 %). Кроме того, произошло снижение коммерческих (на 87 тыс. руб.) и управленческих (на 395 тыс. руб., 33,47 %) расходов.

В 2015 – 2016 годах расходы от прочих операций превышали доходы. Кроме того, в 2016 году, в сравнении с 2015 годом произошло увеличение сумм налоговых платежей – на 78 тыс. руб. (210,81 %). Все это привело к росту чистой прибыли – на 827 тыс. руб. (612,59 %). Наибольшее влияние на формирование чистой прибыли в 2015 – 2016 годах оказали такие факторы, как выручка от реализации, себестоимость реализованных товаров, а также рост налоговых платежей.

Расчет показателей представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Динамика показателей рентабельности, %

Показатели	2015	2016	+,-
Выручка, тыс. руб.	4 921	12 343	7 422
Себестоимость, тыс. руб.	3 476	10 470	6 994
Прибыль от продаж, тыс. руб.	178	1 088	910
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	172	1 077	905
Чистая прибыль, тыс. руб.	135	962	827
Стоимость имущества, тыс. руб.	748	2 168	1 420
Собственные средства, тыс. руб.	515	1 076	561
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	1 892	1 881	-11
Остаток материальных оборотных средств, тыс. руб.	82	464	382
Рентабельность капитала, %	22,99	49,68	26,68
Рентабельность собственных средств, %	26,21	89,41	63,19
Рентабельность производственных фондов, %	8,71	45,93	37,21
Рентабельность продаж, %	3,62	8,81	5,20
Рентабельность продукции, %	5,12	10,39	5,27

По итогам таблицы 17 видно, что в 2016 году произошел рост значений всех показателей рентабельности. Особенно заметно значение показателей возросло по рентабельности собственного капитала (63,19 %), рентабельности капитала (имущества – 26,68 %) и рентабельности производственных фондов (37,21 %).

Данные для анализа состава и структуры имущества представлены в таблице 17.

По данным таблицы 17 в 2016 ном периоде в сравнении с базисным произошел рост стоимости имущества предприятия (на 1 420 тыс. руб., 189,84 %).

Таблица 17 – Состав и структура имущества магазина

Показатели	2015	2016	+, -	%
1. Стоимость имущества, тыс. руб.	748	2 168	1 420	289,84
2. Внеоборотные активы, тыс. руб.	51	39	-12	76,47
в % к имуществу	6,82	1,80	-5,02	26,38
3. Оборотные активы, тыс. руб.	697	2 129	1 432	305,45
в % к имуществу	93,18	98,20	5,02	105,39
3.1. Запасы, тыс. руб.	82	464	382	565,85
в % к оборотным активам	10,96	21,40	10,44	195,23
3.2. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	494	1 521	1 027	307,89
в % к оборотным активам	66,04	70,16	4,11	106,23
3.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	121	144	23	119,01
в % к оборотным активам	16,18	6,64	-9,53	41,06

Рост стоимости активов предприятия, в основном, произошел за счет сокращения стоимости внеоборотного капитала (на 12 тыс. руб., 23,53 %), а также увеличения стоимости оборотного капитала (на 1 432 тыс. руб., 205,45 %). Изменение стоимости оборотного капитала произошло, в основном, за счет роста остатка по запасам и затратам (на 382 тыс. руб., 465,85 %), а также роста остатка по дебиторской задолженности (на 1 027 тыс. руб., 207,89 %). Снижение стоимости внеоборотных активов связано со снижением стоимости основных средств (в балансе показывается их остаточная стоимость).

Таблица 18 – Анализ состава и структуры источников средств

Показатели	2015	2016	+, -	%
1. Стоимость имущества, тыс. руб.	748	2 168	1 420	289,84
2. Собственный капитал, тыс. руб.	515	1 076	561	208,93
в % к имуществу	68,85	49,63	-19,22	72,09
2.1. Собственные оборотные активы, тыс. руб.	464	1 037	573	223,49
в % к собственному капиталу	90,10	96,38	6,28	106,97
3. Заемный капитал	233	1 092	859	468,67
в % к имуществу	31,15	50,37	19,22	161,70
3.1. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	-	-	-	-
в % к заемному капиталу	-	-	-	-
3.2. Краткосрочные займы, тыс. руб.	0	900	900	-
в % к заемному капиталу	0,00	82,42	82,42	-
3.3. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	233	192	-41	82,40
в % к заемному капиталу	100,00	17,58	-82,42	17,58

По результатам расчетов, представленных таблице 18, в 2016 периоде в сравнении с базисным произошло увеличение стоимости источников имущества предприятия (на 1 420 тыс. руб., 189,84 %). Рост источников имущества, в основном, связан с увеличением суммы собственного капитала (на 561 тыс. руб., 108,93 %), а также с ростом заемных средств (на 859 тыс. руб., 368,67 %). Из таблицы 18 видно, что темп прироста заемного капитала (368,67 % выше темпа роста собственного капитала – 108,93 %). Это говорит о том, что предприятие, стремясь расширить объемы своей деятельности, активно использует не только собственные средства, но и заемные.

В структуре заемного капитала произошло снижение доли собственных средств (19,22 %) за счет роста доли заемных средств (19,22 %).

При этом произошло увеличение собственных оборотных активов (на 573 тыс. руб., 123,49 %). Увеличение собственного оборотного капитала связано с такими факторами как увеличение собственного капитала при снижении стоимости внеоборотных активов, ростом валюты баланса и стоимости оборотных активов.

Динамика показателей финансовой устойчивости представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Динамика показателей финансовой устойчивости

Показатели	2015	2016	+, -	%
Коэффициент независимости (собственный капитал / имущество)	2,21	0,99	-1,22	44,58
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (заемный капитал / собственный капитал)	0,45	1,01	0,56	224,32
Коэффициент иммобилизации (собственные оборотные активы / заемные средства)	0,62	0,48	-0,14	77,11
Коэффициент заимствования (собственные оборотные активы / внеоборотные активы)	9,10	26,59	17,49	292,26
Коэффициент реальной стоимости основных средств (основные средства / имущество)	0,07	0,02	-0,05	26,38
Коэффициент реальной стоимости средств производства ((основные средства + запасы и затраты) / имущество)	0,18	0,23	0,05	130,48

По результатам расчетов, представленных в таблице 19, видно, что в 2016 году в сравнении с 2015 годом произошло снижение показателей финансовой неустойчивости предприятия. Это связано с ростом доли заемного капитала в общей сумме источников активов предприятия (на 19,22 %).

Так, произошло снижение значения коэффициента финансовой независимости (на 1,22), а также рост значения коэффициента соотношения заемного и собственного капитала (на 0,56). Также сократились значения коэффициента иммобилизации (на 0,14) и реальной стоимости имущества (на 0,05), а значения коэффициентов реальной стоимости средств производства (на 0,05) и заимствования (на 17,49), наоборот, возросли.

В целом, снижение значений показателей финансовой устойчивости говорит о снижении эффективности управления источниками имущества предприятия.

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Показатели	2015	2016
1. Внеоборотные активы	51	39
2. Собственный капитал	515	1 076
3. Долгосрочные обязательства	0	0
4. Краткосрочные кредиты	0	900
5. Запасы	82	464
6. Функционирующий капитал ((собственный капитала + долгосрочные займы) - внеоборотные активы)	464	1 037
7. Всего источников ((собственный капитала + долгосрочные займы + краткосрочные займы) - внеоборотные активы)	464	1 937
Излишек (недостаток) СК	433	612
Излишек (недостаток) ФК	382	573
Излишек (недостаток) всего источников	382	1 473
Тип финансовой устойчивости	Абсолютная устойчивость 1, 1, 1	

Из таблицы 20 видно, что в 2015 - 2016 годах рассматриваемое предприятие имеет абсолютную финансовую устойчивость.

У рассматриваемого предприятия есть собственный оборотный капитал, стоимость которого по результатам 2016 года дополнительно возросла.

Все внеоборотные активы, а также запасы сформированы за счет собственных средств. Рост уровня финансовой устойчивости в абсолютном выражении связан с такими факторами, как: рост валюты баланса, рост суммы собственных средств. Вместе с тем, на конец 2016 года в структуре источников имущества заемные средства (1 092 тыс. руб.) преобладают над собственными (1 076 тыс. руб.), что требует исправления.

Показатели ликвидности представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Динамика показателей ликвидности

Показатели	2015	2016	+, -
1. Коэффициент абсолютной ликвидности (денежные средства / текущие пассивы)	0,52	0,13	-0,39
2. Коэффициент быстрой ликвидности ((денежные средства + дебиторская задолженность) / текущие пассивы)	2,64	1,52	-1,11
3. Коэффициент текущей ликвидности (текущие активы / текущие пассивы)	2,99	1,95	-1,04

По результатам расчетов показателей ликвидности можно сказать, что на конец 2016 года произошло снижение значений всех показателей, что в целом снижает степень ликвидности предприятия. При этом уровни коэффициентов абсолютной и быстрой ликвидности соответствуют установленным нормативам, а коэффициент текущей ликвидности на конец 2016 года – нет.

Данные для анализа ликвидности баланса представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Анализ ликвидности баланса, тыс. руб.

Активы	2015	2016	Пассивы	2015	2016	Платежные излишки (недостатки)	
						2015	2016
A1	121	144	П1	0	900	121	-756
A2	494	1 521	П2	233	192	261	1 329
A3	82	464	П3	0	0	82	464
A4	51	39	П4	515	1 076	464	1 037
Итого	748	2 168	Итого	748	2 168	928	2 074

По данным таблицы 22, видно, что баланс предприятия не является абсолютно ликвидным только на конец 2016 года (не хватает наиболее

ликвидных активов для немедленного погашения наиболее срочных пассивов). При этом в 2015 году степень ликвидности баланса магазина - абсолютная. На конец 2016 года имеет место недостаток наиболее ликвидных активов (756 тыс. руб.). Это подтверждает вывод о падении платежеспособности, что связано со снижением степени финансовой устойчивости.

Расчет показателей деловой активности представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Оценка деловой активности магазина

Показатели	2015	2016	+, -
Выручка от продажи, тыс. руб.	4 921	12 343	7 422
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	560	1 458	899
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	51	45	-6
Средний остаток оборотных средств, тыс. руб.	509	1 413	905
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	494	1 521	1 027
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	233	192	-41
Запасы, тыс. руб.	82	464	382
Ресурсоотдача, руб. / руб.	8,80	8,47	-0,33
Оборачиваемость основных фондов, руб. / руб.	96,49	274,29	177,80
Оборачиваемость оборотных средств, руб. / руб.	9,68	8,74	-0,94
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	36,14	44,36	8,22
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	17,05	5,60	-11,45
Оборачиваемость запасов, дни.	6,00	13,53	7,53

По результатам расчетов, представленных в таблице 23, видно, что в сравнении с 2015 годом в 2016 году за счет роста выручки от реализации и изменения стоимости активов и пассивов предприятия произошло изменение значений показателей оборачиваемости.

Так, произошло снижение ресурсоотдачи, оборачиваемости оборотных средств и кредиторской задолженности. При этом произошло увеличение значений таких показателей, как: оборачиваемости основных средств, дебиторской задолженности и запасов.

На снижение значений показателей оборачиваемости в 2016 год повлияли следующие факторы: снижение выручки от реализации, рост среднегодовой стоимости имущества, рост среднего остатка оборотных средств и дебиторской задолженности, снижение остатка кредиторской задолженности, а также остатка запасов и затрат.

В целом, по итогам анализа можно сделать следующие выводы:

– на конец 2016 года произошло увеличение выручки от реализации и валюты баланса;

– в рассматриваемых 2015 – 2016 годах у предприятия если собственный оборотный капитал, стоимость которого к концу 2016 года возросла;

– в сравнении с 2015 годом произошло снижение платежеспособности и финансовой устойчивости;

– на конец 2016 года произошло снижение степени ликвидности баланса (не выполняется первое неравенство) При этом на конец 2015 года баланс предприятия являлся абсолютно ликвидным;

– за счет роста выручки от реализации при росте большинства активов и пассивов произошло качественное ухудшение значений показателей оборачиваемости - замедление оборачиваемости большинства активов и пассивов при росте среднего периода их оборота.

### **2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Рассмотрим организацию торгового процесса.

Основными моментами (процессами), с помощью которых организована работа магазина, следующие:

- 1) поставки и инвентаризация товара;
- 2) обработка заказов;
- 3) оплата и организация доставки;
- 4) удержание клиентов и формирование аудитории.

Рассмотрим каждый из перечисленных пунктов.

#### **1. Поставки и инвентаризация товара.**

Предприятию для организации эффективной работы было необходимо не только найти добросовестных поставщиков, работающих на выгодных для него условиях, но и диверсифицировать риски. То есть, с целью диверсификации своих рисков (в первую очередь, риска непоставки / поставки не в указанные сроки), предприятие изначально было ориентировано на

нескольких поставщиков. Это выгодно для предприятия, поскольку в случае возникновения проблем у одного из поставщиков бизнес существенно не пострадает.

Вопросы инвентаризации товара, а также актуальности цен на сайте рассматриваемым предприятием были сразу же решены благодаря применению специализированных программных средств (1С Предприятие).

## 2. Обработка заказов.

По мнению руководства предприятия одним из основных вопросов, который следовало решить с момента открытия магазина, являлась проблема эффективной обработки заказов (как одного из ключевых моментов в работе).

Магазин работает на ImageCMS Shop, которая предусматривает все необходимые инструменты для организации эффективной обработки заказов.

Кроме скорости обработки заказов, руководство предприятия предоставляет потенциальным покупателям больше каналов коммуникации, например, онлайн-чат с консультантом. Это увеличивает количество потенциальных покупателей и снижает процент отказов.

## 3. Оплата и организация доставки.

Некоторые интернет-магазины в СНГ все еще работают только по предоплате. Проблема в том, что у покупателей довольно низкий уровень доверия к такому способу оплаты. Гораздо более популярным вариантом является наложенный платеж. Также руководство магазина считает, что необходимо предоставить покупателю и другие распространенные варианты оплаты, например, банковские карты. Это делается для того, чтобы покупатель мог выбрать для себя именно тот вариант, который для него является наиболее удобным.

В плане доставки организация работы предприятия зависит от двух факторов:

- 1) от товара;
- 2) от регионов, с которыми предприятие работает.

Приоритетным направлением работы здесь является для предприятия ускорение процесса доставки, чтобы покупателю не пришлось ждать одну - две недели, пока он получит свой заказ. Для этого предприятие пользуется услугами транспортных служб. Кроме того, у предприятия есть услуга «Доставка курьером».

#### 4. Удержание клиентов и аудитория.

По мнению руководства рассматриваемого предприятия для владельца успешного интернет-магазина после доставки товара покупателю основная работа только начинается. Теперь необходимо удержать его, сформировать лояльность и стимулировать к повторным покупкам. На рассматриваемом предприятии это осуществляется с помощью использования e-mail-рассылок и таких маркетинговых инструментов, как скидки.

Формирование аудитории лояльных покупателей является очень важным шагом для рассматриваемого предприятия. Это не только способно генерировать повторные продажи, но и служит своего рода «сарафанным радио» для распространения информации о магазине среди других покупателей.

Рассмотрим систему менеджмента на предприятии.

Структура работы интернет-магазина довольно-таки проста. Схема работы следующая:

1. Покупатель приходит на сайт интернет-магазина.
2. Оформляет заказ.
3. Интернет-магазин подтверждает заказ и отправляет его в службу доставки.
4. Курьерская служба или почта доставляют товар.
5. Покупатель оплачивает его.
6. Начало постпродажной работы с покупателем (email-маркетинг, реклама и пр.).

Система менеджмента на предприятии (ключевые сферы управления) выстроена в соответствии с перечисленными выше процессами.

Структура работы интернет-магазина подразумевает большое количество каналов, с помощью которых можно привлечь покупателя в магазин – рисунок 11. рассмотрим основные из них.

Поисковая оптимизация. Под этим термином подразумевается внутренняя и внешняя оптимизация сайта. Страницы товаров оптимизируются под ключевые запросы, главная страница оптимизируется под тип товаров, который продается в интернет-магазине. Под внешней оптимизацией понимается раскрутка сайта в поисковых системах с помощью закупки ссылок, статей, а также других способов.

Реклама в социальных сетях. Таргетированная (нацеленная на определенный сегмент аудитории) реклама в Одноклассниках, В Контакте, Facebook, Twitter и прочих известных сервисах. Также грамотная раскрутка групп и набор целевой аудитории всегда будут способствовать хорошим продажам.



Рисунок 11 – Основные каналы привлечения покупателей

Сарафанное радио. Способ, который начинает работать далеко не сразу, но потом может существенно поднять продажи магазина. При условии хорошего обслуживания, а также высокой лояльности клиента к интернет-

магазину, покупатели будут самостоятельно делиться своими отзывами с друзьями и знакомыми, которые, в свою очередь, будут приходить и покупать.

Работа с поставщиками.

При выборе производителя (поставщика) руководство предприятия обращает, в первую очередь, внимание на следующие параметры:

- ассортимент;
- цены оптовые, розничные;
- минимальная партия закупки;
- условия и сроки доставки;
- оперативность предоставления информации о товарных остатках;
- работа с возвратами и рекламациями клиентов.

Основные проблемы, которые возникают у предприятия при работе с поставщиками, следующие:

- отказ поставки из-за слишком маленького заказа;
- путаница с размером или моделью запасной части;
- несоответствующее качество;
- нет оперативного обновления по товарным остаткам и пр.

Для того, чтобы минимизировать сложности, предприятие подыскивает поставщиков на специальных порталах b2b – многие производители заинтересованы в таком сотрудничестве и даже предоставляют интернет-магазинам доступ в свои системы через личный кабинет, в котором можно загружать информацию о товарных остатках и делать заказы.

Рассмотрим действующую на предприятии систему управления персоналом.

По мнению руководства предприятия, эффективное управление людьми не возможно без рациональной мотивации персонала. Главное, чтобы человек осознавал свою личную значимость для предприятия, и понимал, что он вносит огромный персональный вклад в будущее предприятия как в своё личное будущее. Это возможно при реализации трех базовых условий, среди которых:

- 1) удовлетворенность персонала;

- 2) акцентирование на результате работы каждого сотрудника;
- 3) дисциплина.

Последний из перечисленных факторов выполняет одну из важнейших функций, поскольку именно благодаря дисциплине реализуется регламент взаимодействия между всеми участниками производственного процесса, однако дисциплина не должна выходить за рамки, ее задача укрепить атмосферу сотрудничества в коллективе.

Следует заметить, что социально психологические методы управления персоналом приносят рассматриваемому предприятию ощутимые результаты. Представленные методы управления персоналом предполагают выполнение постоянного анализа возможностей коллектива относительно с применяемой системой мотивации труда, а также результатов работы, с целью коррекции модели управления.

Среди принципов, на которых основывается эффективное управление персоналом рассматриваемого предприятия можно выделить:

- 1) плодотворные взаимоотношения в коллективе на всех уровнях;
- 2) проявление заботы о персонале;
- 3) непосредственное участие персонала в достижении целей предприятия.

По мнению руководства предприятия, управление коллективом, прежде всего, должно подталкивать подчиненных к выполнению поставленных задач, оно ни в коем случае не должно насилловать психику человека, иначе механизм работать не будет. В основе такой модели главным фактором является мотивация.

Рассмотрим используемые на предприятии информационные технологии.

В своей деятельности рассматриваемое предприятие использует широкий спектр информационных технологий. Так, как уже отмечалось, магазин работает на ImageCMS Shop, которая предусматривает все необходимые инструменты для организации эффективной обработки заказов.

Рассмотрим основные функции, выполняемые с помощью данной программы:

1. Настройки дизайна магазина. При помощи модуля «Управление шаблоном» администратор может легко поменять шаблон магазина и настроить отображение определенных элементов интерфейса: логотипа магазина, цветовой схемы, меню и свойств товаров. Шаблоны можно загрузить с нашего официального сайта и разместить в папке \ templates\ или из модуля «Управление дизайном», вкладка «Загрузить шаблон».

Функционал «Редактор шаблонов» упрощает работу администратора с шаблонами. Чтобы открыть редактор выберите подпункт «Редактор шаблонов» в пункте главного меню пользователя «Система».

Функционал «Виджеты» облегчает администратору настройку некоторых элементов в интерфейсе покупателя. Что еще более важно - для самого покупателя виджеты имеют информативное, навигационное и функциональное значение.

Администратор магазина на ImageCMS может также легко редактировать информационное меню в шапке магазина, добавлять или менять телефоны и другую контактную информацию при необходимости.

Еще один полезный функционал, упрощающий работу администратора, – возможность прописать прямо в админке java-скрипты без изменения кода шаблона. Так администратор может легко установить в интернет-магазине такие сервисы как JivoSite (онлайн-чат), Vinotel или Callbackhunter (заказ обратного звонка) и другие.

2. Настройки магазина. Функционал «Общие настройки» предоставляет администратору возможность задать ряд основных настроек магазина. В основном эти настройки касаются оптимизации работы интернет-магазина в целом, а также элементов оформления интерфейса покупателя.

Администратор может создавать и редактировать общую информацию о магазине, указывать способы доставки, оплаты, валюты, языки,

дополнительные поля, виджеты (о которых уже упоминалось), настраивать вывод меню.

3. Управление администраторами. Поскольку штат сотрудников состоит из нескольких человек, администратор магазина предоставляет и редактирует различные права доступа к администраторской части, то есть разграничивает и распределяет обязанности между сотрудниками, привлеченными к управлению интернет-магазином.

Такая функция позволяет гибко управлять магазином, а также минимизировать возможность допущения ошибок сотрудником. Например, один администратор может заниматься наполнением товаров, добавлять или удалять описания, фотографии, а другой - управлять заказами. За каждую часть отвечает отдельный сотрудник.

4. Настройки аналитики. Аналитика интернет-магазина обязательна для контроля и управления успешностью. Исходя из получаемых данных администратор может контролировать свои маркетинговые активности, стратегию по оптимизации проекта в целом и самых мелких деталей страниц: описаний, структуры, кнопок, призывов к действию и т.д.

5. Управление общими страницами. Администратор может легко менять любые статические страницы магазина: о нас, оплата и доставка, контакты, другие статьи, которые редко меняются.

6. Управление блогом, новостями. Свежие тематические новости в интернет-магазине не только привлекают соискателей информации, но также показывают потенциальным покупателям, что интернет-магазин активно функционирует и движется в ногу с трендами.

7. Управление фотогалереями. Модуль «Галерея» позволяет администратору размещать изображения на любой странице интернет-магазина. Эти графические элементы можно редактировать, задавать их размер и качество и проводить другие полезные настройки для желаемого отображения.

8. Управление каталогом товаров. Грамотно организованный каталог - одно из основных требований юзабилити интернет-магазина. Он должен отображать потенциальные покупательские потребности и вести клиента по пути к совершению конверсии. Простая и понятная структура каталога помогает покупателю быстро сориентироваться в ассортименте и легко найти необходимый товар.

9. Модули интеграции с 1С и системой Мой Склад позволяют гибко управлять большим количеством товаров в интернет-магазине на ImageCMS Shop.

Модуль интеграции с 1С обеспечивает автоматизированный обмен данными в режиме реального времени между интернет-магазином и учетной системой 1С. Установка не требует специальных настроек, а интеграция работает с минимальной нагрузкой на интернет-магазин. В результате владелец интернет-магазина получает актуальный каталог товаров и обработанные заказы покупателей.

При помощи модуля интеграции с системой «МойСклад» администратор публикует товарную номенклатуру из «МойСклад» прямо в интернет-магазин. Модуль также служит для обратной передачи заказов из магазина в «МойСклад» для обработки и выгрузки ее результатов. Он дает возможность эффективно вести торговую деятельность, уменьшить расходы на наполнение магазина, и даже полностью автоматизировать бизнес-процессы.

10. Управление скидками и баннерами. Скидки, баннера, подарочные сертификаты, комплекты, ярлыки (хиты и новинки) - маркетинговые инструменты, которые активно стимулируют покупательский спрос и положительно влияют на рост продаж магазина.

Администратор может создавать неограниченное число скидок и настраивать их по типу пользователя, по дате, по количеству использований и т.д.

Можно предоставлять скидки на похожие товары (аксессуары к главному товару), объединенные в комплекты. Этот прием нацелен на поднятие среднего чека и дохода в целом.

Гибкая система управления баннерами дает возможность выводить разные типы баннеров на необходимых страницах. Ваши пользователи будут всегда в курсе самых горячих акционных предложений.

Все эти возможности представлены в ImageCMS, и позволяют проводить гибкие и полномасштабные рекламные кампании.

11. Управление комментариями. Наличие реальных комментариев в интернет-магазине – это очень хороший показатель для потенциальных покупателей. Даже если эти комментарии не только положительные. Люди интуитивно чувствуют разницу между проплаченными и настоящими отзывами, поэтому руководство магазина никогда не прибегает к таким методам.

По мнению руководства, пусть комментарии будут настоящими; просто следует грамотно работать с негативом, правильно реагировать на критику, и тогда ваши покупатели увидят, что вы взаимодействуете со своими клиентами, не безразличны к их проблемам.

12. Управление клиентской базой. Модуль «Пользователи» предназначен для администрирования пользователей интернет-магазина. В нем есть инструменты для управления данными пользователей, позволяющие разделять их на разные группы (администраторы/менеджеры/клиенты и др.), а также создавать новые группы пользователей, чтобы, например, присвоить им скидку (VIP-покупатели).

Администратору магазина доступна статистика по заказам: специальный функционал «Статистика» предоставляет подробную информацию отдельно по каждому из основных параметров.

Еще одна возможность для работы с клиентами - экспорт в MailChimp. С его помощью проводятся профессиональные рассылки по базе магазина, используя все богатые возможности этого сервиса.

13. Управление заказами. Хорошо продуманная работа с заказами упрощает работу с интернет-магазином. Администратор может:

- просматривать список статусов;
- создать новый статус;
- редактировать статус заказа;
- удалить статус заказа;
- присвоить или изменить статус.

На странице редактирования заказа администратор может изменить данные о заказчике, список заказанных товаров, состояние оплаты заказа, статус, способы оплаты и доставки, распечатать чек в формате PDF, а также просмотреть историю изменения статусов заказа.

Кроме того, очень важным вопросом в работе предприятия является безопасность электронных платежей покупателей. В настоящее время существует много случаев мошенничества с он-лайн платежами, когда при оплате покупатель перенаправляется на сомнительный сайт, где заполняет свои финансовые данные. Во избежание этого, предприятие проводит постоянную работу, направленную на совершенствование надежности механизмов безопасности (например, ставит такую задачу разработчикам программных средств). Для этого применяются безопасные протоколы HTTPS, зашифровывающие данные между сервером и браузером пользователя.

Факторы внешней среды предприятия представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Факторы внешней среды предприятия

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
Экономический	- рост экономики страны; - возможность выхода на новые рынки; - возможность перехода к более эффективным стратегиям; - расширение старых рынков; - снижение процентных ставок по банковским кредитам	- спад экономики страны; - замедление темпов роста рынка; - неблагоприятные демографические изменения; - рост налоговых платежей; - рост инфляции; - рост безработицы; - неблагоприятные изменения курса валют

Продолжение таблицы 24

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
Социокультурный	- изменение в потребностях и потребительских предпочтениях потребителей; - рост населения; - повышение уровня экономической и правовой грамотности населения	- изменение в потребностях и потребительских предпочтениях потребителей; - рост населения; - снижение уровня экономической и правовой грамотности населения
Научно-технический	- появление новых технологий и оборудования	- появление новых продуктов, оборудования, технологий
Международные события	- стабильная ситуация на мировых рынках	- нестабильная ситуация на мировых рынках
Политико-правовой	- льготное налогообложение; - государственная поддержка	- неблагоприятная политика государства
Поставщики	- постоянные поставщики и возможность получения сырья по оптовым ценам или со скидкой	- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков
Конкуренты	- уход конкурентов с рынка; - слабость конкурентов	- обострение конкурентной борьбы; - появление новых конкурентов
Потребители	- повышение покупательной способности населения	- снижение покупательной способности населения
Рынок рабочей силы	- наличие на рынке необходимой рабочей силы: по возрасту, по полу, по образованию, по стажу	- отсутствие на рынке необходимой рабочей силы: по возрасту, по полу, по образованию, по стажу

Факторы внутренней среды предприятия представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Факторы внутренней среды предприятия

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
Продажа	- наличие современных технологий и оборудования; - наличие конкурентных преимуществ у продаваемых товаров	- отсутствие современных технологий и оборудования; - отсутствие конкурентных преимуществ у товаров
Маркетинг	- эффективность сбытовой сети; - наличие эффективной программы продвижения товаров	- недостаточное знание рынка; - отсутствие эффективной программы продвижения товаров
Финансы	- достаточно финансовых ресурсов	- недостаточно финансовых ресурсов
Менеджмент	- эффективный менеджмент; - наличие квалифицированных управленческих кадров; - есть стратегия развития предприятия; - удобное место расположения	- неэффективный менеджмент; - нет квалифицированных управленческих кадров; - нет стратегии развития предприятия; - неудобное место расположения

## Продолжение таблицы 25

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
Персонал	- высокий уровень профессионализма персонала; - эффективная система мотивации и стимулирования; - отсутствие текучести кадров; - высокая рентабельность персонала	- невысокий уровень профессионализма персонала; - неэффективная система мотивации и стимулирования; - высокий уровень текучести кадров; - невысокая рентабельность персонала
Организационная структура	- соответствие организационной структуры типу реализуемой стратегии	- несоответствие организационной структуры типу реализуемой стратегии
Корпоративные культура и имидж	- высокий уровень корпоративной культуры	- низкий уровень корпоративной культуры

В целом, по результатам проведенного анализа внешней и внутренней среды, можно сказать, что конкурентное преимущество предприятия заключается в знании особенностей местного рынка, в высоком профессионализме персонала. Современные тенденции данного рынка - увеличение количества автотранспорта и повышение спроса на эффективные, но относительно недорогие услуги по продаже запасных частей, автоэлектроники и автокосметики - способствуют успеху.

Далее проведем анализ конкурентов предприятия.

### **2.4 Оценка конкурентоспособности и конкурентов предприятия**

Предприятие действует в условиях жесткой конкуренции.

В настоящее время, даже в городе Северске, в сфере реализации запасных частей высокая конкуренция. Таким образом, у предприятия есть как мелкие, так и крупные конкуренты.

У покупателей есть возможность приобретать запасные части и расходные материалы к своим автомобилям как в городе Северске, так и в городе Томске.

Положительным фактором в конкурентной борьбе для рассматриваемого предприятия является закрытость города Северска, что автоматически отсекает часть конкурентов. При этом, у покупателя остается возможность приобрести требуемые ему запасные части в городе Томске.

Для того, чтобы быть конкурентоспособным, предприятие использует различные приемы и возможности, а именно:

- 1) активное использование собственного интернет-сайта;
- 2) удобство и хорошо продуманная структура собственного сайта;
- 3) возможность доставки заказанных покупателем запасных частей в требуемое покупателю место;
- 4) возможность оплачивать покупки с помощью разнообразных платежных систем;
- 5) постоянное обновление ассортимента предлагаемых запасных частей;
- 6) широкий ассортимент (более 10 000) запасных частей;
- 7) можно приобрести запасные части не на ограниченный круг марок автомобилей, а на широкий круг марок автомобилей;
- 8) качественные запасные части, на которые предприятием предоставляется гарантия;
- 9) удобное время работы предприятия (предприятие работает каждый день, без перерывов на обед);
- 10) у покупателя нет необходимости выезжать за приобретение запасных частей за пределы Северска.

Все перечисленные выше конкурентные преимущества помогают предприятию не только выживать в конкурентной борьбе, но и динамично развиваться, даже несмотря на то, что в настоящее время в стране кризис.

Также для проведения оценки конкурентоспособности необходимо проанализировать и оценить готовый продукт по элементам комплекса маркетинга продукт, цена, продвижение, распределение.

Полученные результаты сведем в таблицу – таблица 26.

Таблица 26 – Анализ и оценка товаров-конкурентов

Показатели конкурентоспособности	Ранг, R	Балльная оценка			
		Баллы Фортуна	Баллы Конкурент 1	Баллы Конкурент 2	Баллы Конкурент 3
1. Качество товаров	25	10	7	6	7
2. Надежность	0	0	0	0	0
3. Экологичность	5	10	5	7	6
4. Технологичность (изготовления)	10	8	5	3	7
5. Патентоспособность	0				
6. Послепродажное обслуживание	0				
8. Качество информации о товаре	5	10	6	5	7
9. Качество упаковки	5	8	6	5	6
10. Качество доставки	10	8	0	7	5
11. Уровень цен	25	10	5	6	7
12. Реклама	15	7	8	10	8
Сумма рангов	100				
Конкурентоспособность фирмы (Сумм Ri * Бfi)		9,05	5,55	6,35	6,85
Коэффициент конкурентоспособности (КСф/Кски)		1,00	1,63	1,43	1,32

По результатам расчетов, представленных в таблице 26 видно, что рассматриваемое предприятие достаточно конкурентоспособно. Этого удастся достичь за счет того, что учтены все недостатки работы конкурентов.

Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, сильные и слабые стороны предприятия поможет SWOT- анализ – таблица 27.

Таблица 27 – SWOT- анализ

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на новые рынки и освоение новых ниш позволит увеличить доходы</li> <li>- разнообразие предлагаемых товаров и услуг и неудачное поведение конкурентов будут залогом успеха на новых рынках и нишах</li> <li>- грамотная стратегия развития и квалифицированный персонал позволят использовать все возможности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- политика государства, поведение валютного рынка, налоговая политика в стране и отношение к предпринимательству потребуют корректировки стратегии</li> <li>- действия конкурентов и влияние конъюнктуры рынка могут вызвать дополнительные расходы</li> <li>- уникальность технологий, высокое качество «отсекает» часть конкурентов и добавляет преимуществ</li> </ul>

## Продолжение таблицы 27

Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>- малая осведомленность потребителей затрудняет возможность выхода на новые рынки</li> <li>- малая заинтересованность персонала в управленческих решениях при снижении уровня безработицы может привести к текучести кадров и снижению мотивации</li> <li>- снижение налогов сделает себестоимость работ ниже, что при сохранении имеющегося уровня цен позволит получить дополнительные доходы и обойти конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- появление новых конкурентов с более низким уровнем цен (и качества) отвлечет часть клиентов</li> <li>- повышение налогов снизит доходы предприятия</li> <li>- неполная загруженность производства, срыв сроков выполнения работ (например, из-за задержки поставок материалов) может привести к штрафам и пеням, или даже к банкротству</li> </ul>
----------------	--	---

Рассмотрение угроз выявило, что к банкротству могут привести:

- появление нового крупного конкурента или объединение нескольких средних;
- применение конкурентами новых концепций выполнения работ;
- увеличение налогов и цен на материалы, в результате чего себестоимость выполнения работ превысит конкурентную цену.

Для предприятия наиболее вероятными и желательными являются возможности совершенствования технологии продаж, расширения рынка сбыта и завоевание новых рыночных ниш. Наиболее широко распространенной портфельной матрицей, в основу которой положены закономерности жизненного цикла товара, концепции эффекта масштаба и кривая опыта, является матрица БКГ. Используя ее, можно показать, какая группа продукции предприятия приносит больше прибыли – рисунок 12:

1. Категория «Звезда»: автомобильная химия, автомобильная косметика.
2. Категория «Дойная корова»: свечи зажигания; фильтры, автомобильные масла, различные виды запасных частей.
3. Категория «Трудные дети»: частей; автошины. автомобильные сигнализации
4. Категория «Собака»: накидки на сидения, автомобильные коврики.



Рисунок 12 – Матрица БКГ для рассматриваемого предприятия

Максимальный доход предприятие получает от услуг, находящихся в квадрате «Дойная корова». Данная позиция характеризуется высоко конкурентным бизнесом на зрелом насыщенном рынке, не подверженном застою. Эта группа товара приносит стабильную прибыль, а вложения в нее незначительны.

За счет «Дойных коров» можно подпитывать молодые «Звезды», не способные еще обходиться собственными средствами, и перспективных «Трудных детей».

Позиция «Звездных продуктов» характеризуется высоко конкурентным бизнесом на быстро растущем рынке. К «Звездам» наиболее применимой является стратегия обороны и укрепления, которая предполагает увеличение относительной доли рынка, наращивание объемов. Как правило, они сами нуждаются в значительных инвестициях, поэтому чистый доход может быть и невелик.

Растущие продукты «Трудные дети» находятся в процессе внедрения на рынок и занимают незначительную, но быстро растущую его долю. Небольшой объем спроса ограничивает возможности экономии на масштабах и

использовании опыта, а «раскрутка» с помощью интенсивной рекламы, развития системы распределения, стимулирования сбыта требует значительных средств и сопряжена с риском неудачи. Поэтому финансы здесь в основном потребляются и прибыль сравнительно невелика. Слабые «Трудные дети» являются обузой для предприятия и первыми кандидатами на ликвидацию.

Что касается «Собак» бесперспективных продуктов, то им свойствен низкий спрос и малая доля рынка. Финансовые потоки - нейтральны. В целом они бесперспективны, поскольку не способны генерировать достаточные средства; связывают активы, которые можно разместить более прибыльно, поэтому в любое время их можно ликвидировать. Бесперспективные продукты являются сопутствующим товаром.

Выводы по второму разделу.

Цели деятельности предприятия - расширение рынка сбыта запасных частей и сопутствующих товаров (автосигнализации, автомобильная косметика, масла и смазочные материалы) для автомобилей отечественного и зарубежного производства. Рынок сбыта услуг – город Северск и вся Томская область.

Форма организации бизнеса – интернет-магазин, а также розничная торговля. Основной ассортимент: оригинальные запчасти производства Южной Кореи. Организационно-правовая форма бизнеса – индивидуальное предпринимательство.

В настоящее время предприятие находится на стадии роста, происходит расширение деятельности компании.

Предприятие действует в условиях жесткой конкуренции.

В настоящее время, даже в городе Северске, в сфере реализации запасных частей высокая конкуренция. Таким образом, у предприятия есть как мелкие, так и крупные конкуренты.

Конкурентные преимущества – качество продаваемых товаров, быстрота обслуживания, внимательное отношение к покупателям. Выгодные цены на 10 000 позиций.

Конкурентное преимущество предприятия заключается в знании особенностей местного рынка, в высоком профессионализме персонала. Современные тенденции данного рынка - увеличение количества автотранспорта и повышение спроса на эффективные, но относительно недорогие услуги по продаже запасных частей, автоэлектронники и автокосметики - способствуют успеху.

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что в целом предприятие находится в достаточно хорошей комбинации: в его структуре достаточно большое количество товара, попадающее в квадраты «Звезды» и «Дойные коровы», которые говорят об умеренной рентабельности, высокой ликвидности и долгосрочном росте сбыта и прибыли.

Рассматриваемому предприятию необходима продуманная стратегия, хотя бы на среднесрочную перспективу.

### 3 Перспективы и направления конкурентоспособности магазина «Корея АвтоМаркет»

#### 3.1 Предлагаемые стратегия и тактика деятельности по росту конкурентоспособности магазина

Предлагаемые к применению мероприятия по росту конкурентоспособности магазина должны быть иметь как стратегическое, так и на тактическое обоснование – рисунок 13.

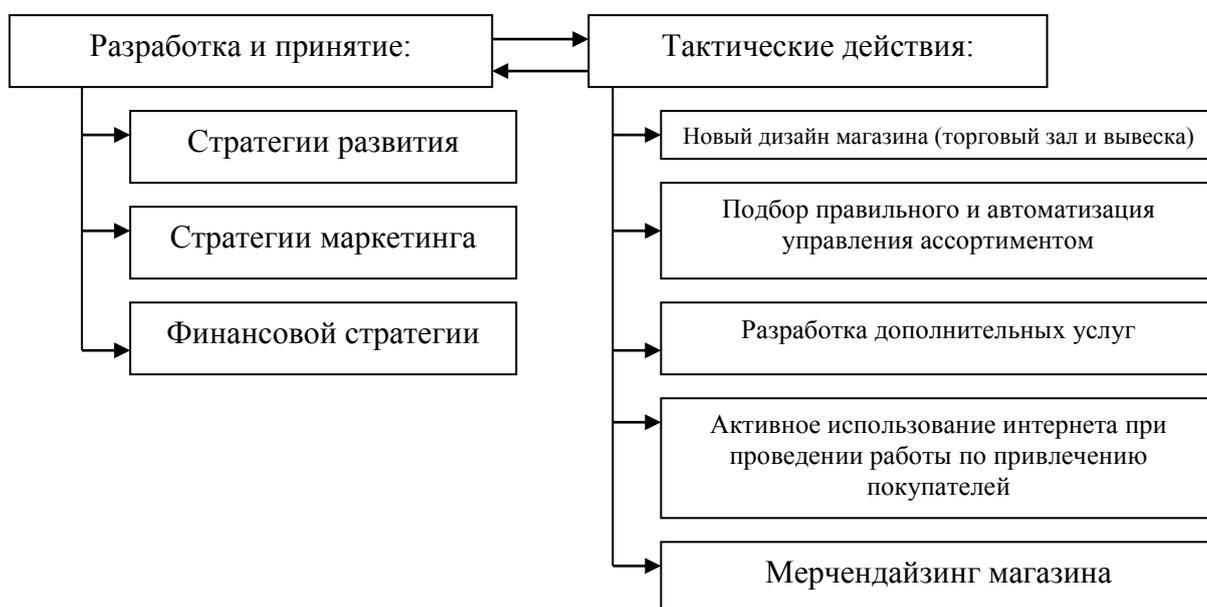


Рисунок 13 – Основные направления роста конкурентоспособности магазина

Под этими понятиями подразумевается, по сути, долгосрочная, четкая организация работы магазина. Так, стратегия предполагает составление подробного плана функционирования каждого отдела магазина, и в нее необходимо включить такие параметры, как: 1) сбор и анализ статистики объемов продаж; 2) особенности целевой аудитории; 3) перечень акций и бонусов для покупателей; 4) реклама.

У рассматриваемого магазина стратегия должна включать в себя, как минимум, следующие три составляющие: 1) стратегию развития; 2) стратегию маркетинга; 3) финансовую стратегию.

В качестве долгосрочной стратегии развития можно предложить следующую: постепенное завоевание рынка и расширение через подавление конкурентов и завоевание доверия покупателей.

В рамках предлагаемой стратегии развития целевая аудитория должна постоянно расширяться. Покупатели должны с удовольствием посещать магазин, при этом не просто делала разовые покупки, а превращаясь в постоянных клиентов.

В этом смысле предлагаемая стратегия развития магазина должна быть тесно связана с маркетинговой стратегией, которая, в свою очередь, должна проявляться не только в создании ярких рекламных кампаний, но и в разработке удачной тактики продаж.

При разработке маркетинговой стратегии магазина следует пройти несколько этапов:

1. Ревизия и подбор наиболее подходящего ассортимента товаров, поскольку именно он должен являться одним из главных конкурентных преимуществ торговой точки. При этом, подобрав идеальный ассортимент товаров, нельзя останавливаться. Обязательно необходимо:

1.1. Постоянно вводить различные новшества – например, придумывать новые варианты стимулирования покупателей, что позволит привлечь большую аудиторию.

1.2. Расширять ассортимент – это даст возможность клиентам всегда находить искомый товар, не посещая большого количества разных магазинов.

1.3. Углублять ассортимент – то есть создавать широкий выбор товаров в той группе, которая наиболее популярна у покупателей, что сделает магазин уникальным на рынке.

1.4. Предлагать клиентам дополнительные услуги – особая стратегия и тактика магазина, которая выделит его на фоне конкурентов: это просто «переманивает» клиентов, которые с удовольствием идут туда, где им предложат не просто купить нужную запасную часть, но и, к примеру, протестировать ее или получить консультацию специалиста.

2. Еще один важный шаг в развитии магазина – создание особой атмосферы. Задача управляющего – разработать уникальный образ торговой точки, придумать впечатление, которое будет захватывать клиентов с первых же секунд визита. Потребителям должно быть:

- 1) уютно и комфортно;
- 2) интересно – создание соблазнов и привлечение внимания при помощи волнующих вещей будут незаменимы;
- 3) необычно – они должны чувствовать, что эта торговая точка работает не так, как другие, и выглядит оригинально (чтобы этого добиться, нужно будет проконсультироваться с дизайнерами).

В данной ситуации стратегия развития магазина предполагает наличие пусть одного, но самого неповторимого решения. Например, дизайн торгового зала магазина может напоминать гараж по подготовке автомобилей к гонкам Формула-1, или что-то иное. При этом не обязательно выбирать что-то очень дорогостоящее – достаточно просто оригинального шага, и покупатели придут уже хотя бы для того, чтобы посмотреть на предложенное решение. Захотят ли они остаться, зависит от того, насколько это решение будет уместным, удобным и соответствующим ассортименту товаров.

В целом, обязательно следует помнить, что покупателям зачастую нравится просто ходить по магазинам, даже если они не планируют что-то покупать. И если просто привлечь их внимание, заставив войти внутрь и осмотреться, то вероятность совершения покупки возрастает.

Главная стратегия развития магазина – никогда не переставать быть интересным и никогда не забывать изменяться. И если это так, торговая точка не останется без покупателей даже в дни затишья в торговле – просто потому, что кто-то из потенциальных клиентов не сможет пройти мимо нее.

Как уже отмечалось, элементом стратегии развития является привлечение новых покупателей и удержание (возвращение) уже имеющих.

Последовательная работа по выбранной стратегии принесет магазину больше пользы, чем бессистемный креатив. В этом плане генеральная стратегия развития магазина также тесно переплетается с маркетинговой стратегией.

При этом в современном мире желающий активно развиваться магазин должен вести активные работы по поиску и привлечению покупателей, в том числе и с помощью сети Интернет.

Так, можно предложить использование следующих инструментов интернет-маркетинга, которые при регулярном использовании помогут магазину получить новых покупателей, удержать старых и увеличить средний чек – рисунок 14:



Рисунок 14 – Предлагаемые для использования интернет-инструменты маркетинга

1. SEO – комплекс работ, который поднимает сайт в поисковой выдаче Яндекса и Google по определенным запросам. Магазины должны обязательно подключить SEO, и доверять его только профессионалам.

По мнению большинства специалистов в сфере маркетинга, SEO – это наиболее эффективный инструмент. Он влияет непосредственно на живую выдачу в поисковых системах. К тому же покупатель больше доверяет сайтам, находящимся в естественной выдаче, а не рекламным объявлениям. Но чтобы вывести сайт на лидирующие позиции, необходимо время и комплекс определенных работ.

Прежде всего, сайт должен быть оптимально настроен для корректной индексации поисковыми системами: все важные страницы должны попасть в

индекс Яндекса и Google, чтобы участвовать в поисковой выдаче, а служебные страницы (например, страницы административной панели CMS), наоборот, должны быть исключены из поиска. У ведущих SEO-агентств разработаны объемные алгоритмы технического аудита сайта под несколько сотен параметров, и это – самый первый шаг в начале продвижения любого магазина.

Большое значение для SEO имеет и структура магазина. Секрет успеха – создание и оптимизация каталога запчастей под большой пул низкочастотных запросов. Каталог должен иметь хорошо продуманную и максимально подробную структуру, которая наиболее полно охватывает запросы пользователей. Необходимо дать пользователям возможность найти сайт магазина в поисковой выдаче при запросах запчастей по определенной модели автомобиля, названию, стране производства, определенной марке, определенной части машины.

Следующий важный момент – то, как покупатель видит сайт в поисковой выдаче (так называемый «сниппет» страницы сайта). В случае запросов, посвященных конкретным позициям, важно сразу же в результатах поиска выводить актуальную цену на тот или иной товар, а также его ключевые характеристики. Использование в верстке специальной микроразметки для поисковых систем позволит наиболее выгодно представить сайт магазина среди конкурентов в поисковой выдаче.

Последний шаг – добавить конверсионные инструменты: онлайн-консультанта, калькулятор стоимости (при работе по предзаказу) и обратную связь.

## 2. Контекстная реклама в Яндекс.Директе и Google Adwords

Контекстная реклама – пожалуй, самый быстрый способ получить поток реальных покупателей. По общему запросу «автозапчасти купить» поисковик Google выдает почти 3 миллиона ссылок. Люди ищут «автозапчасти для иномарок», «запчасти на ауди а5» и «колодки форд фокус 3» - рисунок 15. Они уже замотивированы и готовы совершить покупку.

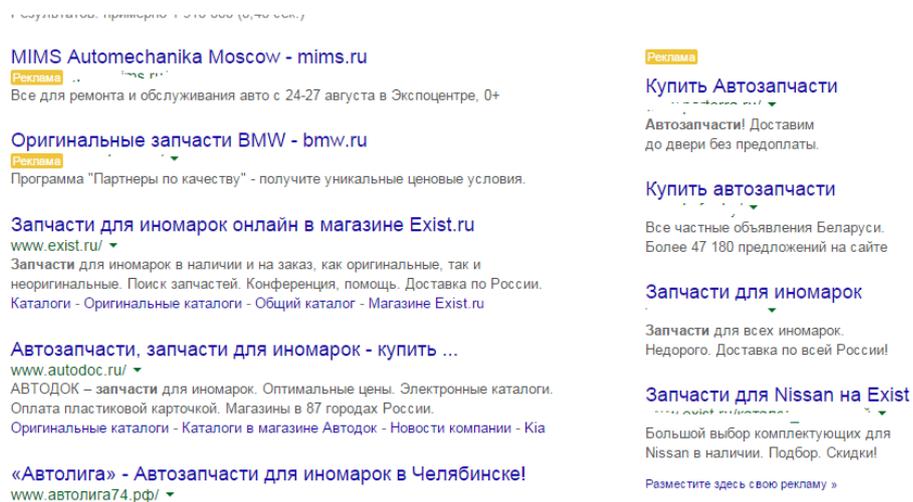


Рисунок 15 – Пример поискового запроса в Яндекс.Директе

Однако чем больше запросов, тем сложнее настроить эффективную кампанию и тем выше опасность потратить деньги впустую. Поэтому лучше обратиться в специализированные агентства.

Для рекламы магазина запчастей нужно очень внимательно подойти к подбору ключевых слов. Дело в том, что рекламодатель не может быть до конца уверен, чего именно хочет пользователь в тот момент, когда вводит в поисковик «запчасти на тойоту раф4». Не обязательно, что его интересует покупка именно новых запчастей. Он может искать запчасти б/у или ремонт запчастей.

Лучше всего подойдут низкочастотные транзакционные запросы с приставками «купить», «цены», «дилер» и т.д. Во-первых, это обеспечит хорошую конверсию и, во-вторых, избавит пользователей от нерелевантной выдачи.

Кроме привлечения покупателей, у контекстной рекламы есть еще одна функция: благодаря ей можно увидеть, как ведут себя реальные покупатели на сайте магазина, и устранить слабые места.

### 3. Скрытый маркетинг.

Перед тем, как совершить покупку, покупатели все чаще читают отзывы в интернете. Смысл скрытого маркетинга – оставить отзывы и упоминания о

магазине, его ассортименте, скорости доставки, компетентности и человечности продавцов.

При этом отзывы должны быть максимально естественными, оставлять их нужно в правильной пропорции и на правильных площадках. Можно общаться и от лица магазина – отвечать на вопросы, стимулировать дискуссии, рассказывать о своих услугах – рисунок 16. Люди ценят открытость, а магазин, благодаря этому общению, узнает больше о своих потенциальных покупателях.

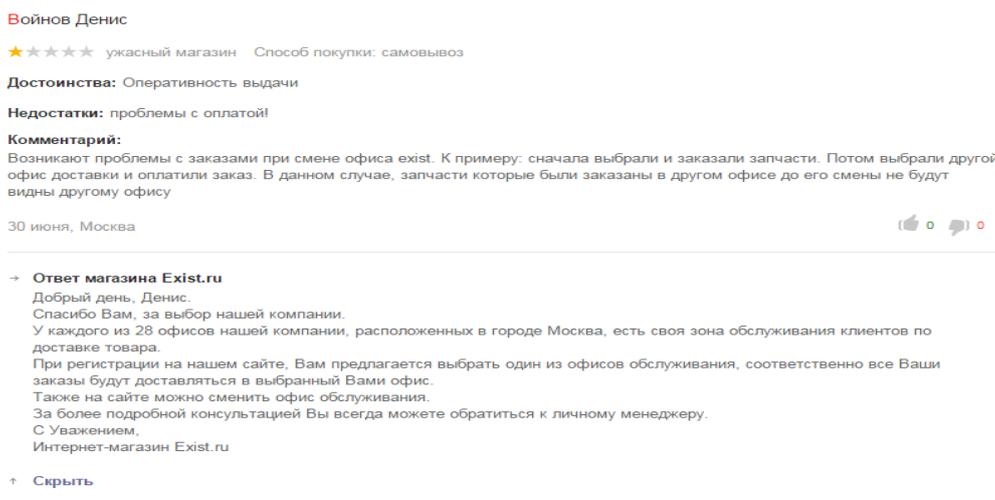


Рисунок 15 – Пример скрытой рекламы магазина через оставление отзывов

#### 4. Маркетинг в социальных сетях (SMM)

Социальные сети должны стать для магазина плацдармом для маркетинговых экспериментов, кросс-маркетинга и повторных продаж. С этой целью необходимо проводить акции, работать с аудиторией, превращая «хейтеров» в благодарных покупателей, получая ценную обратную связь, которая поможет привлечь дополнительный трафик на сайт магазина, увеличивая, тем самым его продажи – рисунок 17.

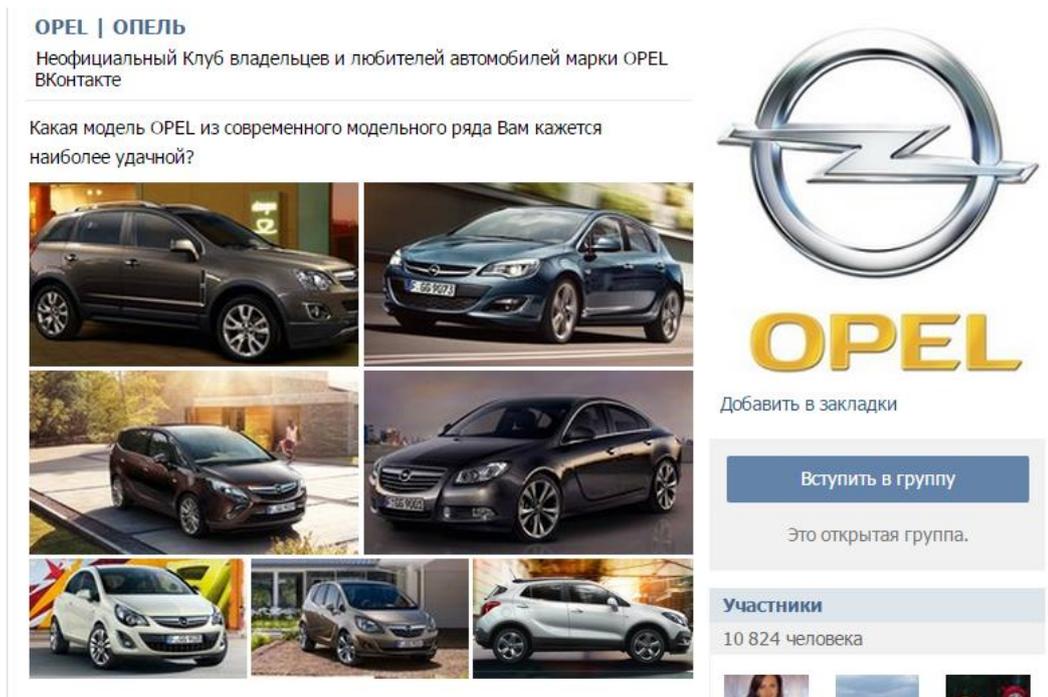


Рисунок 17 – Пример SMM в социальной сети ВКонтакте

Кроме того, в социальных сетях просто использовать таргетированную рекламу, ориентированную на участников автосообществ: можно выставить параметры, по которым реклама магазина будет появляться только для аудитории магазина. Ретаргетинг – еще один полезный рекламный инструмент, который позволит вернуть посетителей, не закончивших покупку.

Необходимо также обращать внимание на паблики и группы автомобильной тематики: в них тоже присутствует целевая аудитория магазина. Следует договариваться с ними о совместных конкурсах, бесплатных перепостах и взаимном пиаре – обычно такие активности работают лучше, чем просто реклама. Следует работать с лидерами мнений – известны случаи, когда продажи интернет-магазина резко выросли после того, как о нем рассказывали популярные блогеры.

Кроме того, трафик таргетированной рекламы (по сравнению с контекстной рекламой) чаще всего обходится в 1,5 –м 2 раза дешевле.

#### 5. Контент-маркетинг.

Тематические сайты, официальный блог компании в крупном сообществе автомобилистов и на сайте, видеоканал на Youtube, Livejournal –

следует создавать материалы для различных площадок, наблюдая за реакцией посетителей, оставляя для дальнейшей работы активные площадки и избавляясь от тех, что не работают.

Здесь можно публиковать: живые репортажи из автомастерской, полезные советы по обслуживанию авто, опыты и тесты с автохимией, опросы, новости автомира с комментариями магазина. Не следует гонаться за идеальным качеством: видеообзоры можно снимать на смартфон и выкладывать после минимального монтажа. Главное – регулярность и фактура. Контент магазина должен быть действительно полезным и интересным.

В умелых руках контент-маркетинг сможет стать полноценным инструментом повторных продаж и подогреть интерес аудитории к новинкам.

#### 6. Электронная рассылка

E-mail рассылка – один из инструментов контент-маркетинга и еще один источник повторных продаж. Здесь работают те же принципы: максимально полезный и интересный материал, ненавязчивость и регулярность. Следует приучить своих подписчиков, например, каждую среду получать дайджест интересных новостей автомира или лайфхаков для трудных ситуаций на дороге, ненавязчиво упоминая о сезонных скидках и спецпредложениях. Такой простой прием гарантированно увеличит средний чек.

#### 7. Безопасные платежи.

Часто покупатели в интернет-магазинах уходят на этапе оплаты. Как правило, их смущает несоответствие страницы оплаты дизайну сайта, отсутствие возможности оплаты банковской картой или опасения в безопасности платежей.

Чтобы усилия и бюджеты на продвижение оправдывались, необходимо позаботиться о подключении платежного сервиса или агрегатора, с надежным банком-партнером, несколькими способами оплаты, а также гибким подходом к подключению и установке. Например, платежный агрегатор Net Pay – это банковские карты, QIWI, Яндекс.Деньги, соответствие международным стандартам безопасности, бесплатное подключение и техническая поддержка в

режиме 24/7. Кроме того, можно использовать агрегаторы (Avtobazar.ua, Avto.pro и т.д.

Более 60 % пользователей перед оформлением заказа посещают сайт различными способами. Перейдя на сайт с рекламы, могут на него вернуться из закладок или найти в поиске, помня название магазина – рисунок 18.

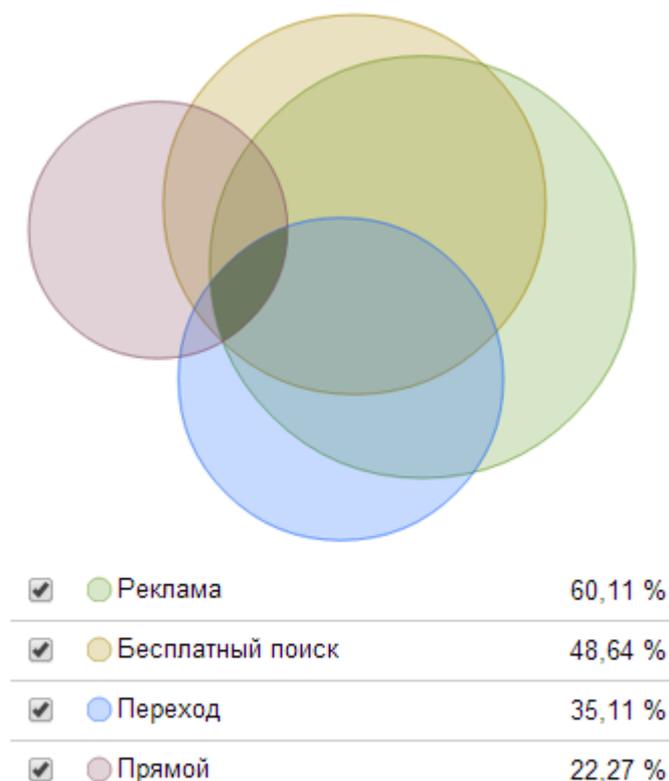


Рисунок 18 – Варианты попадания посетителей на сайт продавца

Срез по доходам можно получить за любой промежуток времени в разрезе статусов заказа. Это основной инструмент анализа отдачи от рекламы и отслеживания изменения динамики продаж.

В целом, удобный поиск на сайте, простое оформление заказов, быстрая обработка заявок менеджером и многие другие «мелочи» формируют лояльное отношение клиентов, значимость которого тяжело переоценить.

Вернется ли покупатель в будущем, расскажет о магазине другу, посоветует товарищу – зависит именно от того впечатления, которое останется у клиента после покупки. Руководствуясь этими мыслями, необходимо постоянно вести доработку и улучшение работы сайта.

Особое внимание следует уделять разработке системы обработки заказов, она не только помогает менеджерам лучше и быстрее обрабатывать заказы, но и каждый клиент сделавший заказ в магазине – может оперативно отслеживать его статус.

Кроме этого, для реализации комплекса маркетинговых мероприятий можно рекомендовать следующие действия:

1. Билборд около магазина, по возможности, должен быть постоянно занят рекламой магазина.

2. Изготовить и разместить над магазином вывеску хорошего качества.

3. Поскольку магазин позиционирует себя как магазин с низкими ценами, значит, надо печатать листовки с конкретными примерами. Вот, например, комплект расходников для ТО в «обычном» магазине стоит 2 500 руб., а в рассматриваемом магазине – всего 1 700 руб. И об этом должно узнать как можно больше покупателей.

4. Необходимо провести переговоры с как можно большим числом станций техобслуживания и ремонтных мастерских в городе Северске и города Томска, предложив им договоры, дающие скидки.

5. Необходимо стать «своим» на местных форумах автолюбителей. Важно следить за веяниями и настроениями в среде потенциальных покупателей. Например, на форуме завязалась дискуссия о том, что масло Mobil 1 подходит для «Круза» гораздо лучше, чем фирменное GM, и многие эту мысль поддержали. Значит, магазин обязан добавить в ассортимент Mobil 1, даже если продавцы искренне убеждены, что Castrol заливать правильнее.

6. Следует, кроме своего интернет-магазина, выставлять свои позиции в магазинах exist.ru и emex.ru. Мало кто из обычных автомобилистов знает, что эти магазины, по сути, являются агрегаторами товарных позиций не только от крупных поставщиков, но и от множества мелких «оффлайновых» торговых точек по всей стране.

Кроме того, для магазина очень важно в целях роста конкурентоспособности использовать мерчендайзинг.

Мерчендайзинг (англ. merchandising - искусство сбыта) при определенных условиях повышает продажи, стимулируя покупателей приобретать товары, сегодня знает менеджер любой компании, имеющей отношение к розничным продажам. Основная задача - в создании специальной планировки магазина, проведении оптимальной выкладки товара, оформлении мест продаж, включая рекламные материалы, организации необходимого запаса товаров, контроля срока хранения продукции и пр. Даже если покупатель запланировал приобрести что-то определенное, по статистике, в торговом зале люди оставляют на 10 – 13 % больше денег в тех магазинах, где мерчендайзинг безупречен.

При этом специфика продаж в автомагазинах сильно отличается от продаж в продуктовых магазинах. В автомагазин приходят покупатели, которые заранее аккумулируют сумму на ту или иную запасную часть или, например, комплект шин. И, тем не менее, грамотный мерчендайзинг стеллажей в отделе и на складе помогут сэкономить время при поиске и подборе необходимых деталей. Хаос на полках и на складе затрудняют задачу поиска необходимой запчастей или авто-аксессуаров и для покупателя, и для продавца.

Магазину необходимо применять следующие правила мерчендайзинга по выкладке товаров – рисунок 19.

Преимущественно только фирменные магазины имеют свой стиль работы по правилам расстановки товаров, по правилам мерчендайзинга. А большинство маленьких магазинов этого не делает. Покупатель приходит в магазин и попросту не может понять: где что лежит. Это следствие привычки работать на «барахолке» и нежелания изучать законы мерчендайзинга. Зайдя в любой сетевой или фирменный магазин, особенно в магазин западных брендов, можно сразу увидеть порядок в расстановку товаров.

Лучше обозреваются товары, расположенные справа от основного направления движения покупателей
Вся продукция одной группы располагается в порядке возрастания цены
Товары, принадлежащие одной группе, объединяются
Также объединяются товары, потребление которых взаимосвязано (например, колесные диски и шины)
Если рекламируется конкретная марка, выставляется вся продукция этой марки
Наилучшее место предназначается для товара, который обеспечивает большой валовой доход
При вертикальном способе выкладки одноименные товары, различающиеся по размерам, цвету и пр., укладывают один под другим
При горизонтальном способе выкладки определенные однородные товары размещают вдоль по всей длине торгового оборудования, выделяя каждому одну-две полки
Декоративная выкладка воспринимается как реклама, поэтому не стоит ею злоупотреблять: покупатель должен ощущать свободу выбора
Информация о товаре на упаковке должна находиться в поле зрения покупателя

Рисунок 19 – Правила мерчендайзинга в автомагазине

В целом же, суть мерчендайзинга одна: есть основной товар, есть вспомогательный. Основной товар располагается на самых видных и самых удобных местах для покупателей. И в центр обычно выставляется тот товар, который продавец сам старается продвигать (в том числе, если продавцу это экономически выгодно или если это акция по продвижению бренда).

Однако известно, что осязаемое повышение продаж мерчендайзинг обычно дает единожды - после внедрения. Затем его принципы позволяют лишь поддерживать продажи на достигнутом уровне.

С этой целью необходимо будет соблюдать следующие правила:

1. Разработать и зафиксировать на бумаге правила ухода за витринами и другими экспозициями.
2. Регулярно (желательно раз в месяц) проводить мониторинг продаваемых аксессуаров, и дохода от этих продаж.
3. Следовать логике покупательского поведения: заходить в торговый зал, и смотреть по сторонам. Если есть витрины, которые не видны, когда

покупатель разговаривает с продавцом-консультантом, следует сделать перестановку и поменять их положение. Те же рекомендации актуальны в отношении витрин в так называемых «мертвых» точках, – например, около клумбы с цветами и двусторонних витрин, направленных на одну сторону. Каждый миллиметр торговой площади магазина должен приносить прибыль.

4. Делать своим клиентам «пакетные предложения» (например, «Комфорт» или «Безопасность») и включая в них разные категории товаров, в том числе «неликвиды», показывая их выгоду для клиента.

5. Составлять списки приоритетных размещений и позиций. Проанализировать, на чем магазин больше всего зарабатывает (товар категории А), и выставляйте эту продукцию на более выгодных позициях.

6. Разрабатывать правила выкладки (по цвету, цене или объему), чек-листы (для проверки витрин) и планограмму (что и как нужно расположить, чтобы привлечь внимание покупателей).

7. Предлагать альтернативные товары. Если это детское автокресло, его следует продавать в нескольких вариантах для разного возраста. Необходимо культивировать аксессуарную продукцию.

8. Нельзя пренебрегать POS-материалами от импортеров и производителей аксессуаров – они тоже помогают продавать. Их можно разложить или поставить около кассы, на столах в клиентской зоне.

9. Следует постоянно отрабатывать поведенческие навыки подхода продавца к покупателю. Часто неопытные продавцы не выявляют потребности покупателей, а сразу начинают продавать.

Финансовая стратегия и тактика.

В данном плане у магазина есть три варианта поведения – рисунок 20: 1) либо пускать прибыль и внешние источники финансирования (кредиты, собственные сбережения, транши от инвестора) на расширение ассортимента (улучшение сайта, дополнительную рекламу, оборудование торгового зала и склада), 2) либо расходовать получаемую прибыль на личные цели. Первое – агрессивная стратегия, второе – консервативная. И, между ними, – третья, компромиссная.

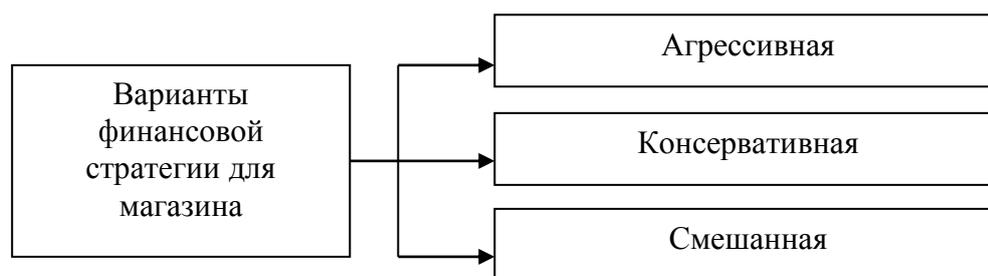


Рисунок 20 – Предлагаемые варианты финансовой стратегии магазина

Кроме того, следует построить управление денежными потоками таким образом, чтобы на расчетном счете в тот момент, когда требуется закупить новую партию товаров, были денежные средства.

Реалистичный план денежных потоков должен составляться, как минимум, на ближайшие 12 месяцев. Прогноз прибылей и убытков для магазина, может выглядеть следующим образом – таблица 28.

Таблица 28 – Пример составления Прогноза доходов и прибыли на очередной финансовый год

Период	Расходы, руб.					Доходы, руб.	Прибыль, руб.
	Зарплата	Пополнение склада	Реклама	Прочие расходы	Налоги		
январь	120 000	750 000	15 000	25 000		1 015 000	105 000
февраль	120 000	600 000	15 000	25 000		1 250 000	490 000
март	210 000	714 286	30 000	25 000	30 000	1 010 000	714
апрель	120 000	728 571	15 000	25 000		1 080 000	191 429
май	120 000	542 857	15 000	25 000		1 000 000	297 143
июнь	210 000	857 143	30 000	25 000	30 000	1 025 000	-127 143
июль	120 000	571 429	15 000	25 000		1 125 000	393 571
август	120 000	685 714	15 000	25 000		1 075 000	229 286
сентябрь	210 000	850 000	30 000	25 000	30 000	1 210 000	65 000
октябрь	120 000	820 000	15 000	25 000		1 010 000	30 000
ноябрь	120 000	900 000	15 000	25 000		1 125 000	65 000
декабрь	270 000	800 000	30 000	25 000	30 000	1 250 000	95 000
Итого	1 860 000	8 820 000	240 000	300 000	120 000	13 175 000	1 835 000

Как видно из представленных расчетов, несмотря на то, что в некоторых месяцах магазин получит убыток, в целом за год магазин получит прибыль в сумме свыше 1 млн. рублей. Кроме того, используя этот несложный метод, можно управлять расходами, и, следовательно, прибылью магазина.

Кроме того, необходимо внедрить систему строгого документооборота и аккуратного его соблюдения. Это позволит вести четкий учет движения товара, а также контролировать взаимодействие с вашими покупателями, что позволит избежать возможных неприятных ситуаций.

Для работы необходимо внедрить бланк заказа товара, с исходной информацией о детали. Предлагаемый к использованию бланк необходимо внести в базу сайта предприятия, и он должен предлагаться к ознакомлению покупателю при каждом заказе того или иного товара с сайта магазина – рисунок 21.

ЗАКАЗ				
VIN-код автомобиля	модель двигателя	дата выпуска автомобиля	Название детали	Номер детали по каталогу
_____ ФИО Заказчика полностью				
Настоящим Заказчик поручает Исполнителю ООО/ИП _____ организовать покупку и доставку вышеупомянутой детали				
_____ Дата				

Рисунок 21 – Предлагаемый бланк согласия покупателя на заказ

В случае спора, наличие данного бланка заказа, позволит доказать – что именно хотел получить заказчик, и исключить возможность подмены итоговой цели, которую он преследовал при формировании заказа.

Кроме того, в рамках финансовой стратегии целесообразно будет полностью автоматизировать учет запасных частей и аксессуаров в частности, а также всю финансово-хозяйственную деятельность магазина.

При этом не обязательно вкладывать значительные средства на покупку и дальнейшую подписку какого-либо лицензионного программного продукта.

В интернете можно найти и бесплатные программные продукты. Например, программа «Магазин автозапчастей» (ПК BVS-Автозапчасти), которая предназначена для автоматизации учета хозяйственной деятельности

магазинов, осуществляющих оптовую или розничную продажу запасных частей автомобилей, а также автотехцентров (автосервисов), осуществляющих гарантийное и послегарантийное обслуживание автомобилей различных моделей, оперативно обеспечивая достоверной информацией весь персонал предприятия: от руководителя до кладовщика.

Программа ориентирована на организации разного масштаба – от 1 пользователя до компаний с десятками клиентских мест.

Легкость в освоении и простота использования являются одними из основных достоинств ПК BVS-Автозапчасти. Реальную эксплуатацию продукта можно начать сразу после установки пробной версии, не проводя сложных предварительных настроек справочников и многочисленных параметров. Начав работу в однопользовательской версии, впоследствии можно легко перейти к работе с нескольких рабочих мест (в многопользовательском режиме), не потеряв при этом наработанных данных в период предыдущей эксплуатации.

В целом, представленные мероприятия способные значительно повысить коммерческий успех бизнеса, выгодно выделить рассматриваемое предприятие среди конкурентов.

### **3.2 Оценка эффективности мероприятий, направленных на рост конкурентоспособности предприятия**

Как видно из представленных в параграфе 3.1 предложений, все они, в основном, не принесут магазину значительных финансовых трат на их реализацию – таблица 29.

Как видно из таблицы 29, общая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составит 139 200 руб.

Таблица 29 – Расчет затрат на реализацию предлагаемых мероприятий

Мероприятие (годовая сумма)	Планируемая сумма затрат на его реализацию, тыс. руб.
Дизайн и оформление торгового зала магазина	25 000
Заказ и оформление вывески для магазина	15 200
Оплата рекламного места (баннера около магазина)	12 000
Печать рекламных листовок	12 000
Оплата услуг SEO	18 000
Оплата услуг SMM	12 000
Услуги консультантов по мерчендайзингу	20 000
Доработка программы по управлению ассортиментом магазина	25 000
<b>Итого затрат</b>	<b>139 200</b>
<b>Мероприятия без затрат</b>	
Электронные рассылки	Силами работников предприятия
Контекстная реклама	
Контент-маркетинг	
Безопасные платежи	
Повышение компетентности продавцов	Самообразование

Из рисунка 22, видно, что наибольшая сумма затрат запланирована по следующим мероприятиям:

- дизайн и новое оформление торгового зала магазина;
- доработка программы по управлению ассортиментом магазина;
- услуги консультантов по мерчендайзингу.



Рисунок 22 – Структура затрат на выполнение предлагаемых мероприятий

Необходимо отметить, что все направления расходов, представленные в таблице 29, могут быть включены в состав издержек обращения магазина.

На основании данных таблицы 28 проведем расчет прибыли и основных показателей финансово-хозяйственной деятельности магазина – таблица 30.

Таблица 30 – Прогнозный расчет финансового результата и основных показателей финансово-хозяйственной деятельности магазина

Показатель	Значение		Отклонение	
	2016	2017 (прогноз)	абсол.	отн., %
Выручка, тыс. руб.	12 343	13 175	832	6,74
Себестоимость, тыс. руб.	10 470	9 520	-950	-9,07
Коммерческие расходы, тыс. руб.	785	2 400	1 615	205,73
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 088	1 255	167	15,35
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1 077	1 255	178	16,53
Налоговые платежи, тыс. руб.	115	120	5	4,35
Чистая прибыль, тыс. руб.	962	1 135	173	17,98
Стоимость имущества, тыс. руб.	2 168	2 257	89	4,11
Запасы, тыс. руб.	464	1 064	600	129,31
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1 521	408	-1 113	-73,18
Денежные средства, тыс. руб.	144	252	108	75,00
Собственный капитал, тыс. руб.	1 076	1 994	918	85,32
Заемные средства, тыс. руб.	1 092	263	-829	-75,92
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,13	0,96	0,83	637,06
Коэффициент быстрой ликвидности	1,52	2,51	0,99	65,10
Коэффициент текущей ликвидности	1,95	6,56	4,61	236,16
Коэффициент независимости	0,99	0,88	-0,11	-10,76
Соотношение заемного и собственного капиталов	1,01	7,58	6,57	650,67
Оборачиваемость запасов, дни	13,53	83,50	69,97	517,17
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	44,36	21,64	-22,72	-51,22
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	5,60	74,05	68,45	1222,31
Производственный цикл, дни	57,89	105,14	47,25	81,63
Финансовый цикл, дни	52,29	31,10	-21,19	-40,53
Экономическая рентабельность, %	7,79	8,61	0,82	10,53
Рентабельность продаж, %	8,81	9,53	0,71	8,06
Рентабельность активов, %	44,37	50,29	5,92	13,33

По результатам расчетов видно, что реализация предлагаемых мероприятий позволит:

- 1) увеличить выручку от реализации – на 6,74 %;
- 2) увеличить прибыль от продаж – на 15,35 %;
- 3) увеличить чистую прибыль – на 17,98 %;
- 4) улучшить показатели финансовой устойчивости и ликвидности;
- 5) улучшить показатели рентабельности и деловой активности.

Рост практически по всем показателям, характеризующим результативность работы рассматриваемого предприятия говорит об эффективности предлагаемых к реализации мероприятий.

Выводы по третьему разделу.

На основе данных второго раздела были предложены стратегические и тактические меры, которые в совокупном своем действии способны повысить конкурентоспособность рассматриваемого магазина.

В качестве долгосрочной стратегии развития можно предложить следующую: постепенное завоевание рынка и расширение через подавление конкурентов и завоевание доверия покупателей.

Предлагаемая стратегия развития тесно связана с маркетинговой стратегией, которая, в свою очередь, должна проявляться не только в создании ярких рекламных кампаний, но и в разработке удачной тактики продаж.

Также можно предложить использование следующих инструментов интернет-маркетинга: SEO, контекстная реклама в Яндекс.Директе и Google Adwords, скрытый маркетинг, SMM, контент-маркетинг, электронная рассылка и безопасные платежи. Особое внимание следует уделить разработке системы обработки заказов, она не только помогает менеджерам лучше и быстрее обрабатывать заказы, но и каждый клиент сделавший заказ в магазине – может оперативно отслеживать его статус.

Кроме того, для магазина очень важно в целях роста конкурентоспособности использовать мерчендайзинг.

При реализации финансовой стратегии магазину следует придерживаться агрессивного ее варианта. Кроме того, следует построить управление денежными потоками таким образом, чтобы на расчетном счете в

тот момент, когда требуется закупить новую партию товаров, были денежные средства. Реалистичный план денежных потоков должен составляться, как минимум, на ближайшие 12 месяцев.

Кроме того, необходимо внедрить систему строгого документооборота и аккуратного его соблюдения. Также в рамках финансовой стратегии целесообразно будет полностью автоматизировать учет запасных частей и аксессуаров в частности, а также всю финансово-хозяйственную деятельность магазина.

По результатам расчетов видно, что реализация предлагаемых мероприятий позволит:

- 1) увеличить выручку от реализации – на 6,74 %;
- 2) увеличить прибыль от продаж – на 15,35 %;
- 3) увеличить чистую прибыль – на 17,98 %;
- 4) улучшить показатели финансовой устойчивости и ликвидности;
- 5) улучшить показатели рентабельности и деловой активности.

Кроме того, в результате предлагаемых мероприятий:

- 1) повысит степень узнаваемости магазина;
- 2) увеличит степень информированности покупателей о продаваемых магазином товарах и оказываемых услугах;
- 3) улучшит дизайн торгового зала и расположение товаров в нем;
- 4) улучшит работу сайта магазина;
- 5) будет способствовать расширению клиентской базы магазина и росту информированности магазина о желаниях покупателей.

Рост практически по всем показателям, характеризующим результативность работы рассматриваемого предприятия говорит об эффективности предлагаемых к реализации мероприятий.

## Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3А2Б1	Завьялову Евгению Юрьевичу

<b>Институт</b>	Электронного обучения	<b>Кафедра</b>	Менеджмента
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	38.03.02 Менеджмент

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочее место директора магазина «Корея АвтоМаркет».</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля и излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные магазином.</li> <li>2. Данные отчетов по производственной и преддипломной практик.</li> </ol>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ.</li> <li>2. Приказ об охране труда по предприятию.</li> </ol>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи программ социальной ответственности торгового предприятия.</li> <li>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры программ социальной ответственности торгового предприятия.</li> </ol>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Описание и характеристика разрабатываемых для предприятия социальных программ.</li> <li>2. Расчет затрат предприятия на программы социальной ответственности.</li> <li>3. Перспективы развития предприятием программ социальной ответственности.</li> </ol>
<p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечень программ социальной ответственности магазина во втором полугодии 2017 год</li> <li>2. Затраты магазина на программы социальной ответственности на второе полугодие 2017 года.</li> </ol>

<i>регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i>	2. Затраты магазина на программы социальной ответственности на 2018 - 2020 года.
<b>Перечень графического материала:</b>	Рисунок 23 – Структура затрат на программы КСО магазина во втором полугодии 2017 года Рисунок 24 – Динамика затрат на программы КСО магазина в 2018 - 2020 годах
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Завьялов Евгений Юрьевич		

#### 4 Социальная ответственность

Миссия магазина – работаем на благо покупателей и рынка автозапчастей.

На 01.01.2017 года у рассматриваемого магазина нет политики социальной ответственности.

Вместе с тем, проводя стратегию развития, желая соответствовать современным тенденциям рынка и развития общества, предприятие понимает, что проведение политики социальной ответственности – необходимо.

С этой целью руководством магазина принято решение о применении политики социальной ответственности с 01.07.2017 года.

Разрабатываемая политика социальной ответственности будет направлена как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров – таблица 31.

Таблица 31 – Стейкхолдеры предприятия от политики социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры КСО	Косвенные стейкхолдеры КСО
Торговый персонал Покупатели магазина	Местные власти и общественные организации Социально не защищенные граждане

Как видно из таблицы 31, к прямым стейкхолдерам политики КСО рассматриваемое предприятие относит:

- 1) собственный персонал, а именно – торговых работников;
- 2) покупателей магазина.

Так, в рамках КСО планируется:

- 1) развитие (повышение квалификации, стимулирование к самообучению) собственного торгового персонала;
- 2) забота о здоровье собственного персонала (проведение ежегодного медицинского осмотра, стимулирование к посещению спортивных залов, бассейна).

В отношении покупателей магазина в рамках мероприятий по КСО запланировано:

1) организация работ по повышению профессиональной грамотности торгового персонала;

2) создание благоприятных условий для совершения покупок в магазине.

Местные власти и общественные организации получают косвенную выгоду от политики КСО магазина вследствие:

1) сохранение (и, возможно, расширение) рабочих мест (нет проблем с ростом безработицы);

2) поддержание данным торговым предприятием санитарных стандартов территории около магазина (сохранение окружающей среды).

Кроме того, в августе 2017 года в рамках запланированных программ КСО запланировано облагораживание территории около магазина (санитарная очистка, спиливание старых высохших деревьев, озеленение, высадка саженцев молодых деревьев и разбивка клумб). Местные власти получают выгоду от проведения такого мероприятия в виде: облагороженной территории (без траты бюджетных средств), а природоохранные мероприятия – очевидную заботу об окружающей среде.

Кроме того, поскольку рассматриваемое предприятие относится к микропредприятиям, его бюджет ограничен. Поэтому большая часть затрат на проведение мероприятий КСО:

– либо должна быть отнесена к затратам (нет возможности из чистой прибыли оплачивать такие затраты);

– либо проводиться без траты средств предприятия, то есть силами работников рассматриваемого торгового предприятия. Это означает, что в рамках проведения политики социальной ответственности активно будет развиваться такое ее направление, как развитие активной гражданской полиции. На практике это будет означать, что работниками предприятия будет оказываться волонтерская, посильная помощь лицам, попавшим в трудные жизненные ситуации, и которые нуждаются в поддержке, но, по разным причинам, либо не получают помощи от органов социальной защиты и опеки, либо получают ее в недостаточном объеме. В эту группу лиц попадают:

- инвалиды (особенно одинокие);
- одинокие лица пожилого возраста;
- матери-одиночки с несколькими детьми;
- ветераны войн и вооруженных конфликтов, проводимых СССР и РФ.

Таким лицам в рамках планируемых мероприятий КСО силами работников магазина будет оказываться следующая помощь:

- ремонт помещений и бытовой техники силами сотрудников магазина;
- доставка вещей или самих таких лиц в требуемое место силами сотрудников магазина;
- проведение воспитательных бесед с подрастающим поколением;
- психологическая поддержка;
- иные общественно-полезные мероприятия.

От того, кто является стейкхолдерами разрабатываемых в рамках КСО программ, зависит и сама структура программ КСО – таблица 32.

Таблица 32 – Структура программ КСО магазина на второе полугодие 2017 года

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Развитие работников	Социальные инвестиции	Работники магазина	Второе полугодие 2017 года: с 1 июля по 31 декабря	Профессиональная подготовка и переподготовка работников, их профессиональный рост
Покупатели	Социальные инвестиции	Покупатели магазина	Второе полугодие 2017 года: с 1 июля по 31 декабря	Улучшение условий покупки, легкость расчетов за покупки, хорошее впечатление о магазине
Природа – наша мать	Социальные инвестиции, активная социальная позиция персонала	Местные власти, природоохранные организации, население города	Второе полугодие 2017 года: с 1 июля по 31 декабря	Облагораживание территории вокруг магазина, снос старых деревьев, высадка новых деревьев и озеленение территории

Продолжение таблицы 32

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
В трудную минуту	Активная социальная позиция персонала	Инвалиды Пожилые граждане Одинокие многодетные матери Государственные социальные службы и местные власти	Второе полугодие 2017 года: с 1 июля по 31 декабря	Помощь людям в трудных жизненных ситуациях Снижение уровня социальной напряженности
Доставка	Активная социальная позиция персонала	Инвалиды Пожилые граждане Одинокие многодетные матери Государственные социальные службы и местные власти	Второе полугодие 2017 года: с 1 июля по 31 декабря	Помощь людям в трудных жизненных ситуациях Снижение уровня социальной напряженности

Как видно из таблицы 32, в рассматриваемом магазине на второе полугодие 2017 года запланировано выполнение пяти программ КСО. Смета затрат на их реализацию представлена в таблице 33.

Таблица 33 – Плановая смета затрат магазина на реализацию программ КСО на второе полугодие 2017 года, тыс. руб.

Программы КСО	Сумма затрат, тыс. руб.
Развитие работников	30,00
Покупатели	30,00
Природа – наша мать	25,00
В трудную минуту	0,00
Доставка	0,00
Итого	85,00

Как видно из таблицы и рисунка 23, часть планируемых к реализации программ КСО не имеют запланированных объемов финансирования.

Только три программы предполагают возникновение определенных расходов:

1. «Развитие работников» – на оплату курсов повышения квалификации и вебинаров по эффективным продажам.

2. «Покупатели» – на оплату курсов по продажам, на приобретение необходимого для продажи инвентаря.

3. «Природа – наша мать» – на приобретение средств озеленение и саженцев молодых деревьев.

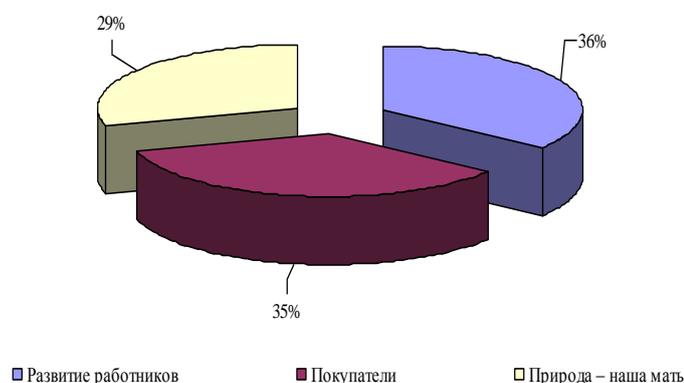


Рисунок 23 – Структура затрат на программы КСО магазина во втором полугодии 2017 года, %

В среднесрочной перспективе предприятие планирует ежегодный рост затрат на выполнение программ КСО – таблица 34.

Таблица 34 – Плановая смета затрат магазина на реализацию программ КСО на второе полугодие 2018 - 2020 года, тыс. руб.

Программы КСО	Сумма затрат, тыс. руб. / год		
	2018 год	2019 год	2020 год
Развитие работников	30,00	45,00	60,00
Покупатели	30,00	45,00	60,00
Природа – наша мать	30,00	50,00	60,00
В трудную минуту	5,00	10,00	15,00
Доставка	5,00	10,00	15,00
Итого	100,00	160,00	210,00

Из таблицы 34 и рисунка 24 видно, что:

1) ежегодно запланировано увеличение сумм затрат на проведение программ КСО;

2) с 2018 года запланирована частичная компенсация средств, затраченных работниками магазина на выполнение программ «В трудную минуту» и «Доставка».

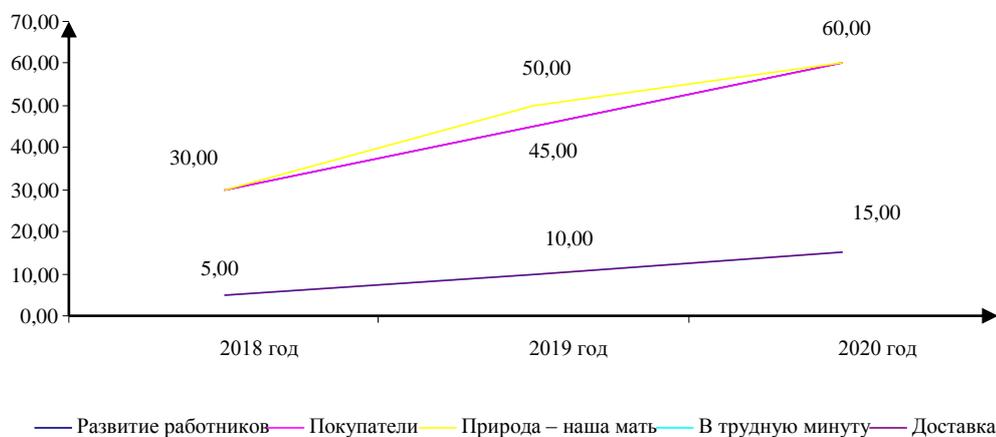


Рисунок 24 – Динамика затрат на программы КСО магазина в 2018 - 2020 годах, тыс. руб.

Выводы по разделу «Социальная ответственность торгового предприятия»:

1. Миссия и ценности магазина связаны с политикой КСО, и предполагают проведение магазином программ КСО.

2. При проведении политики КСО у предприятия возникают как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. При этом внимание одинаково уделяется и прямым, и косвенным стейкхолдерам.

3. Реализуемые магазином программы КСО полностью удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. В качестве выгоды от реализации программ КСО, магазин получает:  
1) положительное отношение всех стейкхолдеров: работников, покупателей, местного общества и властей; 2) потенциальные инвесторы более расположены к социально ответственным предприятиям; 3) благодарность людей, которым помогли, – бесценна.

5. В качестве основного источника финансирования программ КСО выступают доходы магазина. Кроме того, возможно выполнение части

программ КСО за счет средств работников предприятия, но только по их личному желанию.

6. В целом, можно сказать, что планируемые к выполнению предприятием программы КСО имеют высокий уровень организации. В качестве рекомендаций можно предложить расширять в перспективе список рассмотренных выше программ. Особое внимание при этом следует уделять развитию программ, позволяющих персоналу магазина проявлять свою активную гражданскую позицию.

## **Заключение**

Конкурентоспособность – это способность предприятия выделить свои преимущества и сделать их уникальными. Чем более востребованы покупателями эти преимущества, тем большей конкурентоспособностью обладают и реализуемые торговым предприятием товары. Потребитель постоянно сравнивает товары аналогичных линеек, делает выводы, и только тогда осуществляет покупку. В этот процесс включаются также еще несколько факторов: лояльность и степень доверия к марке, доверие или недоверие к конкурентным товарам, возможность получения вместе с покупкой дополнительных выгод и бонусов.

Практическая часть работы выполнена на примере магазина автомобильных запасных частей, действующего на рынке Северска, - «Корея Автомаркет». Форма организации бизнеса – интернет-магазин, а также розничная торговля. Основной ассортимент: оригинальные запчасти производства Южной Кореи. Организационно-правовая форма бизнеса – индивидуальное предпринимательство.

В настоящее время, даже в городе Северске, в сфере реализации запасных частей высокая конкуренция. Таким образом, у предприятия есть как мелкие, так и крупные конкуренты.

Конкурентные преимущества – качество продаваемых товаров, быстрота обслуживания, внимательное отношение к покупателям. Выгодные цены на 10 000 позиций, а – знание особенностей местного рынка, высокий профессионализм персонала. Современные тенденции данного рынка - увеличение количества автотранспорта и повышение спроса на эффективные, но относительно недорогие услуги по продаже запасных частей, автоэлектроники и автокосметики - способствуют успеху.

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что в целом предприятие находится в достаточно хорошей комбинации: в его структуре достаточно большое количество товара, попадающее в квадраты «Звезды» и

«Дойные коровы», которые говорят об умеренной рентабельности, высокой ликвидности и долгосрочном росте сбыта и прибыли.

Рассматриваемому предприятию необходима продуманная стратегия маркетинга, хотя бы на среднесрочную перспективу.

На основе данных второго раздела были предложены стратегические и тактические меры, которые в совокупном своем действии способны повысить конкурентоспособность рассматриваемого магазина.

В качестве долгосрочной стратегии развития можно предложить следующую: постепенное завоевание рынка и расширение через подавление конкурентов и завоевание доверия покупателей.

Предлагаемая стратегия развития тесно связана с маркетинговой стратегией, которая, в свою очередь, должна проявляться не только в создании ярких рекламных кампаний, но и в разработке удачной тактики продаж.

Также можно предложить использование следующих инструментов интернет-маркетинга: SEO, контекстная реклама в Яндекс.Директе и Google Adwords, скрытый маркетинг, SMM, контент-маркетинг, электронная рассылка и безопасные платежи. Особое внимание следует уделить разработке системы обработки заказов, она не только помогает менеджерам лучше и быстрее обрабатывать заказы, но и каждый клиент сделавший заказ в магазине – может оперативно отслеживать его статус.

Кроме того, для магазина очень важно в целях роста конкурентоспособности использовать мерчендайзинг.

При реализации финансовой стратегии магазину следует придерживаться агрессивного ее варианта. Кроме того, следует построить управление денежными потоками таким образом, чтобы на расчетном счете в тот момент, когда требуется закупить новую партию товаров, были денежные средства. Реалистичный план денежных потоков должен составляться, как минимум, на ближайшие 12 месяцев.

Кроме того, необходимо внедрить систему строгого документооборота и аккуратного его соблюдения. Также в рамках финансовой стратегии

целесообразно будет полностью автоматизировать учет запасных частей и аксессуаров в частности, а также всю финансово-хозяйственную деятельность магазина.

По результатам расчетов видно, что реализация предлагаемых мероприятий позволит:

- 1) увеличить выручку от реализации – на 6,74 %;
- 2) увеличить прибыль от продаж – на 15,35 %;
- 3) увеличить чистую прибыль – на 17,98 %;
- 4) улучшить показатели финансовой устойчивости и ликвидности;
- 5) улучшить показатели рентабельности и деловой активности.

Кроме того, в результате предлагаемых мероприятий:

- 1) повысит степень узнаваемости магазина;
- 2) увеличит степень информированности покупателей о продаваемых магазином товарах и оказываемых услугах;
- 3) улучшит дизайн торгового зала и расположение товаров в нем;
- 4) улучшит работу сайта магазина;
- 5) будет способствовать расширению клиентской базы магазина и росту информированности магазина о желаниях покупателей.

Рост практически по всем показателям, характеризующим результативность работы рассматриваемого предприятия говорит об эффективности предлагаемых к реализации мероприятий.

## Список используемых источников

1. Акулинина О.С. Маркетинговые исследования как ключевой аспект управления конкурентоспособностью торгово-розничных сетей // SCI-Article, 2016. - № 32. – С. 48 – 52.
2. Ахмадова П.И. Формирование конкурентной среды как приоритетное направление совершенствования сферы торговли в регионе // Электронный ресурс. URL: <http://refleader.ru/polbewjgemer.html> (дата обращения 02.05.2017)
3. Воронов Д.С. Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятий // Электронный ресурс URL: <http://vds1234.ru/concurency/13-32> (дата обращения 05.05.2017)
4. Головачева А.С. Конкурентоспособность организации. – М.: Высшая школа, 2012. – 319 с.
5. Егорова Л.С., Макарычев А.А. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия // Социология. Психология. Философия. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2015. – № 6. – С. 316 – 322.
6. Емельяненко И. С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). – Уфа, 2013. – С. 72 – 75.
7. Ёлшин П. Секреты автобизнеса // Электронный ресурс URL: <http://info.drom.ru/misc/33301/> (дата обращения 10.05.2017)
8. Жилина Е. В. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий по форматам // Экономическая наука и практика: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. – С. 117 – 121.
9. Иванова С.В. Конкурентоспособность предприятий торговли // Российское предпринимательство, 2015. – № 6 (207). – С. 124 – 128.

10. Ильин М.Т. Влияние маркетинговой деятельности на конкурентоспособность предприятия. – М.: Лаборатория книги, 2015. – 86 с.
11. Карабанова О.В. Экономика организации (предприятия): практикум для академического бакалавриата. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 129 с.
12. Карпов А.Л. Конкурентоспособность: стратегия и тактика. – М.: Манн, Иванов и Файбер, 2016. – 342 с.
13. Ланской В.В. Конкурентоспособность организации. – М.: Высшая школа, 2015. – 320 с.
14. Лашина М.В. Маркетинговые активы: классификация и влияние на конкурентоспособность // Российское предпринимательство, 2014. – № 9 (1215). – С. 38 – 42.
15. Павлова А.А. Качество и конкурентоспособность. – М.: Лаборатория книги, 2014. – 152 с.
16. Патласов О.Ю. Направления повышения конкурентоспособности экономических субъектов в условиях интеграции России в систему мирохозяйственных связей. – Омск: ОГУ, 2014. – 143 с.
17. Пострелова А.В., Маркин М.С. Оценка конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый, 2013. – № 6. – С. 398 – 402.
18. Портер М. Конкуренция. – М.: Альпина Бук, 2014. – 325 с.
19. Радулов В.В. Теоретические подходы к исследованию проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятий // российское предпринимательство, 2015. - № 13 (349). – С. 15 – 22.
20. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятий» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство, 2014. – 16 (262). – С. 4 – 15.
21. Степанов К.В. Конкурентоспособность торгового предприятия. – М.: Дело, 2015. – 328 с.
22. Терехова Е.В. Мониторинг конкурентной среды // Российское предпринимательство. – 2016. – № 10 (255). – С. 28 – 32.

23. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 295 с.
24. Химич Ю.С. Повышение конкурентоспособности с помощью программ лояльности покупателей // Российское предпринимательство, 2015. – № 8 (218). – С. 55 – 60.
25. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия. – Тамбов: Издательство Тамбовского госуд. университета, 2016. – 207 с.
26. Чернышева О.В. Управление конкурентоспособностью торговых предприятий в условиях инновационного развития // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики, 2012. – № 4 (80). – С. 141 – 144.
27. Шапиро С.А. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур с использованием мотивационного механизма. – М.: Директ-Медиа, 2016. – 115 с.
28. Эминова Н.Э. Маркетинговые инновации – эффективный путь повышения конкурентоспособности товаров на рынке // Российское предпринимательство, 2014. – № 12 (236). – С. 51 - 54.

**Приложение А**  
**Финансовая отчетность магазина**

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Основные средства	39	51	-
	Итого по разделу I	39	51	-
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	464	82	49
	Дебиторская задолженность	1521	494	135
	Денежные средства и денежные эквиваленты	144	121	187
	Итого по разделу II	2129	697	371
	<b>БАЛАНС</b>	<b>2168</b>	<b>748</b>	<b>371</b>

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1076	515	293
	Итого по разделу III	1076	515	293
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	900	-	-
	Кредиторская задолженность	192	233	78
	Итого по разделу V	1092	233	78
	<b>БАЛАНС</b>	<b>2168</b>	<b>748</b>	<b>371</b>

Отчет о финансовых результатах  
за 2016 г.

Пояснения	Наименование показателя	За 2016 г.	За 2015 г.
	Выручка	12343	4921
	Себестоимость продаж	(10470)	(3476)
	Валовая прибыль (убыток)	1873	1445
	Коммерческие расходы	(785)	(1267)
	Прибыль (убыток) от продаж	1088	178
	Прочие расходы	(11)	(7)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1077	172
	Налоговые платежи	(115)	(37)
	Чистая прибыль (убыток)	962	135