# Содержание

# Введение

# 1. Теоретические и методические основы оценки конкурентоспособности предприятия

# 1.1. Сущность конкурентоспособности предприятия

# 1.2. Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия

# 1.3. Оценка собственной конкурентной позиции на рынке

# 1.4. Механизм обеспечения конкурентоспособности сети магазинов «крестьянское подворье»

# 2. Анализ деятельности сети магазинов «крестьянское подворье»

# 2.1. Общая характеристика фирмы 36

# 2.2. Экономический анализ деятельности торгового предприятия

# 2.3. Оценка результативности деятельности предприятия

# 2.4. Анализ финансовой деятельности предприятия

# 3. Методы повышения конкурентоспособности предприятия

# 3.1. Характеристика рынка и анализ конкурентной среды

# 3.2. Оценка конкурентоспособности торговой фирмы «крестьянское подворье»

# 3.3. Средства повышения конкурентоспособности магазинов фирмы «крестьянское подворье»

# 3.3.1. Разработка маркетинговой стратегии предприятия

# 3.3.2. Создание рекламного продукта сети магазинов

# 3.3.3. Стратегии ценообразования с ориентацией на конкуренцию

# 3.3.4. Использование методов конкурентной борьбы

# 4. Безопасность жизнедеятельности и экологичность проектных решений магазинов «крестьянское подворье»

# 4.1. Система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе труда

# 4.2. Характеристика инструктажа на рабочем месте

# 4.3. Согласование условий экономического регулирования в области охраны окружающей среды

# Выводы

# Список литературы

# **Введение**

В России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители фирм находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления фирмами и рычагов повышения конкурентоспособности.

Содержательная сущность конкурентоспособности не имеет общепринятого формального, а тем более количественного определения. Помимо того, объектом анализа конкурентоспособности чаще всего является товар, а не вся деятельность фирмы.

Теория конкурентоспособности фирмы и ее конкурентных преимуществ разработана в трудах А. Смита, Д. Рикардо, Э. Хек-шера, Б. Олина и др. Однако новые тенденции в разви­тии мировой экономики потребовали пересмотра ортодоксальных взглядов. В последнее десятилетие наиболее значительный вклад в разработку проблем конкурентоспособности фирм внесли амери­канские экономисты И. Ансофф, М. Портер и др. Анализируя причины высокой конкурентоспособности фирм, эти экономисты пришли к выводу, что она во многом зависит от наличия и эффек­тивного использования сложившихся в стране базирования усло­вий: необходимых факторов производства, развитого спроса, зре­лости конкурентной среды, качества управления, разумной госу­дарственной политики и даже благоприятных случайностей [7,75].

В соответствии с концепцией маркетинга, компании достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Компании предоставляют большую потребительную ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные товары и услуги или, обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены.

Актуально то, что маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении – анализ конкурентов, т.е. процесс выявления и оценивания основных конкурентных стратегий, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных преимуществ перед конкурентами.

Исходя из актуальности данной проблемы в рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха товара является конкурентоспособность. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама).

Объектом исследования является сеть магазинов розничной торговли «Крестьянское подворье».

Предмет исследования – конкурентоспособность торгового предприятия.

Для того, чтобы объективно оценить конкурентоспособность фирмы и ее товаров на рынке, руководителю и экономистам необходимо пользоваться методиками, которые бы позволили в короткие сроки и без дополнительных поисков информации рассчитывать показатель конкурентоспособности. Конечно, универсального метода не существует, и каждая и существующих моделей имеет свои ограничения и недостатки. Однако, пользуясь разработанными рекомендациями и методиками расчета показателя конкурентоспособности товара и фирмы, можно выявить первые угрозы со стороны конкурентов и предпринять соответствующие меры.

В соответствии с этим, главная цель дипломного проекта – дать оценку конкурентоспособности торгового предприятия «Крестьянское подворье».

Исходя из поставленных целей, можно сформировать следующие задачи:

исследование теоретических и методологических основ оценки конкурентоспособности фирмы;

обоснование комплексного подхода к обеспечению конкурентоспособности товара;

анализ деятельности сети магазинов «Крестьянское подворье»;

разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия;

рассмотрение безопасности жизнедеятельности и экологичности проектных решений.

В первой главе дипломного проекта дается характеристика конкурентоспособности товара, рассмотрены понятия: конкуренция, конкурентоспособность продукции, предприятия и проблемы ее поддержания.

Большое внимание в дипломном проекте уделено определению конкурентоспособности продукции, так как именно от того, насколько способен товар фирмы выдержать давление со стороны товаров - конкурентов, зависит положение фирмы на рынке: ее способность удержать занимаемые сегменты, возможность привлечения новых клиентов.

Во второй главе дипломного проекта представлены технико-экономические и финансовые показатели деятельности сети магазинов «Крестьянское подворье», их анализ, а также подробное описание самого предприятия: история его создания, виды деятельности и т.д.

Третья глава проекта содержит оценку конкурентоспособности сети магазинов «Крестьянское подворье». Так как конкурентоспособность продукции предприятия можно определить только при сравнении с продукцией конкурентов, оценка конкурентоспособности продукции магазинов «Крестьянское подворье» производится относительно его основных конкурентов.

В четвертой главе рассмотрена безопасность жизнедеятельности торгового предприятия.

В качестве исходной информации использовалась учебная, на­учная, методическая, справочная литература по вопросам оценки и управления конкурентоспособности продукции, документы бухгалтерско-финансовой отчетности торгового предприятия за 2001-2005 гг.

# **1.** **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ оценки КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

# **1.1. Сущность конкурентоспособности предприятия**

Конкурентоспособность любого товара может быть определена только в результате его сравнения с другим товаром и, следовательно, является относительным показателем. Она отражает отличие данного товара от товара конкурента по степени удовлетворения конкретных потребностей. Для того, чтобы выяснить конкурентоспособность какого-либо товара необходимо не просто сравнить его с другими товарами по степени их соответствия конкретной потребности, но и учесть при этом затраты потребителя на покупку и последующее использование для удовлетворения своих потребностей.

Таким образом, под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских, стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов [11]. И поскольку за товарами стоят их изготовители, то можно с полным основанием говорить о конкурентоспособности соответствующих предприятий, объединений, фирм, равно как и стран, в которых они базируются.

С точки зрения Зинурова У.Г. и Ильясова Л.Р., конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют взаимный интерес для покупателя (и гарантируют удовлетворение данной потребности). Все характеристики изделия, выходящие за рамки этих интересов, рассматриваются при оценке конкурентоспособности как не имеющие к ней отношения в данных конкретных условиях [42].

Превышение норм, стандартов и правил не только не улучшает конкурентоспособность изделия, но, напротив, нередко снижает ее, поскольку ведет к росту цены, не увеличивая с точки зрения покупателя потребительской ценности, в силу чего представляется ему бесполезной.

Изучение конкурентоспособности товара ведется непрерывно и систематически, в тесной привязке к фазам его жизненного цикла, чтобы своевременно улавливать момент начала снижения показателя конкурентоспособности и принять соответствующие решения (например, снять изделие с производства, модернизировать его, перевести на другой сектор рынка.) При этом исходят из того, что выпуск предприятием нового продукта, прежде чем старый исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособности обычно экономически нецелесообразен. Типовая схема оценки конкурентоспособности (по А.Н. Литвиненко) приведена на рис. 1.1. [53].

Анализ цены потребления

Определение показателя конкурентоспособности по экономическим параметрам

Определение показателя конкурентоспособности по техническим параметрам

Выбор базы сравнения

Анализ нормативных параметров. Расчет показателя конкурентоспособности по нормативным параметрам

Определение целей анализа конкурентоспо-собности

Формулирование требований к изделию

# Изучение

рынка

# Сбор данных

# о конкуренте

Запросы потенциальных покупателей

Анализ проекта, оценка стоимости, определение емкости рынка и перспектив сбыта

Определение перечня параметров, подлежащих оценке

## Вывод о конкурентоспособности

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности

Разработка мер по повышению конкурентоспособности и оптимизации затрат

# Рис. 1.1. Типовая схема оценки конкурентоспособности (по А.Н. Литвиненко)

Вместе с тем, любой товар после выхода на рынок начинает постепенно расходовать свой потенциал конкурентоспособности. Такой процесс можно замедлить и даже временно задержать. Но остановить его не возможно. Поэтому новые изделия проектируются по графику. Обеспечивающему ему выход на рынок к моменту значительной потери конкурентоспособности прежним изделием. Иначе говоря, конкурентоспособность новых товаров должна быть опережающей и достаточно долговременной [3].

Центральное место, занимаемое конкурентоспособностью в товарной и в целом в рыночной политике, определяет ее место в стратегии маркетинга и практической маркетинговой деятельности. И поскольку маркетинг ставит в центр внимания потребителя, вся работа торгового предприятия «Крестьянское подворье», использующего принципы и методы маркетинга, направлена на подчинение производства интересам потребителя.

Высокое качество и конкурентоспособность продукции обеспечиваются всей системой маркетинга – от конструирования, опытного и серийного производства до сбыта и сервиса эксплуатируемых изделий, включая в числе других средства и методы управления и контроля качества, способы транспортирования и хранения, установку (монтаж) и послепродажное обслуживание [22].

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности используется все многообразие стратегических и тактических приемов службы маркетинга. Обеспечение конкурентоспособности – это, прежде всего философия работы в условиях рынка, ориентирующая на:

а) понимание нужд потребителя и тенденций их развития;

б) знание поведения и возможностей конкурентов;

в) знание состояния и тенденций развития рынка;

г) знание окружающей среды и ее тенденций;

д) умение создать такой товар и так довести его до потребителя, чтобы он предпочел его товару конкурента;

е) искусство осуществлять все это на долговременной, рассчитанной на перспективу основе [11].

Под "конкурентоспособностью" данной организации понимается ее способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение прибыльности в краткосрочном периоде над среднестатистической прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса, а в общем виде - как эффективность функционирования организации в краткосрочном периоде [24].

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определёнными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий. Проанализировав эти задачи, можно выявить ключевые характеристики или индикаторы конкурентоспособности предприятия, отражающие состояния предприятия по мере его развития.

Первая задача, которая возникает у предприятия, функционирующего в условиях рынка, это элементарное выживание или способность оплачивать свои счета, т.е. обеспечение платежеспособности. Задача решается принятием экстренных мер по реализации уже произведенной продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий; анализа рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения. По достижении платёжеспособности возникает естественная задача достижения прибыльности деятельности. На этом этапе маркетинговые меры необходимо дополнить мерами экономическими (анализ затрат на производство, анализ себестоимости и ценообразования) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, технологичности и т.п.) [46].

После решения насущных текущих задач возникают задачи другого уровня. Первой ключевой характеристикой на втором уровне является стратегичность управления. Менеджмент компании после решения текущих задач должен сосредоточить своё внимание на более долгосрочных целях и задачах. Возникает задача понимания того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем. Для её решения разрабатываются стратегическая концепция, стратегия предприятия и на основе SWOT – анализа и бизнес – планов, стратегии для каждого подразделения.

Выполнение этих двух условий должно запустить сложные процессы самоорганизации и адаптации бизнеса в меняющихся внешних и внутренних условиях, обеспечить дополнительные конкурентные преимущества вследствие эффекта синергизма и повысить уровень управляемости и конкурентоспособности предприятия.

Представим взаимосвязь выявленных ключевых характеристик состояния предприятия с его конкурентоспособностью и качеством менеджмента на рис. 1.2.

6

к

а

ч

е

с

т

в

о

м

е

н

е

д

ж

м

е

н

т

а

3

2

1

5

7

4

Ключевые характеристики состояния предприятия

Платежеспособность. Оперативный уровень управления КСП

1. Прибыльность. (КСП продукции)
2. Стратегичность управления
3. Адаптивность системы управления Тактический уровень управления КСП
4. Финансовая и управленческая прозрачность (Интегральный показатель финансово-
5. Управляемость бизнеса хозяйственного состояния предприятия)
6. Инвестиционная привлекательность Стратегический уровень управления КСП

(Рост стоимости предприятия)

Рис. 1.2. Ключевые характеристики состояния предприятия

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные полходы к оценке и повышению его конкурентоспособности (КС), можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия «Крестьянское подворье» (рис. 1.3) [52]:

1. Задача обеспечения КС предприятия включает обеспечение КС продукции и собственно КС предприятия.
2. Следует выделить разные критерии КС предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии.
3. Основным показателем КС предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель КС продукции.
4. на тактическом уровне КС предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния.
5. на стратегическом уровне КС предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оперативный уровень | Тактический уровень | Стратегический уровень |
| Конкурентоспособность продукции | Общее состояние предприятия | Инвестиционная привлекательность |
| Критерий: показатель КС продукции | Критерий: комплексный показатель состояния предприятия | Критерий: рост стоимости предприятия |

Рис. 1.3. Критерии конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность продукции представляет собой важный показатель КС предприятия, так как производство и сбыт конкурентоспособной продукции обеспечивают наличие денежного потока.

# 

# **1.2. Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Моделирование конкурентоспособности продукции имеет целью создание циф­ровой математической модели, заменяющей реальную продукцию в процессе ее изу­чения. Задачами моделирования конкурентоспособности продукции являются выделение наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на конку­рентоспособность продукции предприятия; определение и оценка конкурентоспособности продукции предприятия на рынке; выделение закономерностей изменения отдельных параметров продукции и ее конкурентоспособности [74].

Достоинствами предлагаемого подхода являются следующие обстоятельства: это одна из первых попыток математического моделирования конкурентоспособности продукции. Также четко отмечается, что на рынке могут быть товары высокого, сред­него и низкого качества. Высокое качество товара вовсе не гарантирует его высокую конкурентную способность - доходы потребителей могут быть столь невысокими, что предпочтение будет отдано товару с очень низкими потре­бительскими свойствами, невысоким качеством и невысокой ценой.

Под моделированием конку­рентоспособности продукции понимается моделирование товарной линии, близость продукции конкретного вида к идеальному товару. Однако, нет ни одного вида продукции, который мог бы быть описан термином «идеальный». В усло­виях конкуренции для этого применяют термин «лучший образец», который также не является идеалом.

С точки зрения потребителя идеал - абсолютное качество, которое количественно измерить невозможно) по нулевой цене. Однако разработанный в настоящее время модели не дают понимания взаимосвязей между конкурентоспособностью продукции (в объек­тивной оценке, которую дает рынок), ее качеством и ценой.

Существуют различные подходы к математическому моделированию конкурен­тоспособности продукции [47]. Для новой техники инвестиционного назначения конкурентоспособность может быть оценена комплексным критерием «чистая текущая стоимость», которая равна разности суммарных дисконтированных денежных потоков и инвестиций, связанных с этим товаром. Однако при моделировании кон­курентоспособности продукции по данной методике совершенно не рассматриваются предель­ные уровни цены и качества, которые могут существенно скорректировать результаты моделирования. Поэтому для моделирования конкурентоспособности потребительских товаров необходимы другие подходы, более точно описывающие ее сущность [58].

Недостаточная разработанность проблемы моделирования конкурентоспособно­сти стала основой проводимого исследования этой категории. Резуль­татом явилась принципиально новая концепция моделирования конкурентоспособ­ности, лишенная перечисленных недостатков. В ее основе лежат следующие принци­пы построения:

- применение только количественных методов оценки;

- использование общеизвестных научных методов и показателей измерения;

- относительный характер конкурентоспособности продукции предприятия.

Задача моделирования конкурентоспособности продукции предприятия сводится к моделированию рыночного механизма распределения рынка между продукцией предприятий-конкурентов [37]. В основе этого лежит механизм формирования конкурен­тоспособности продукции (рис. 1.4).

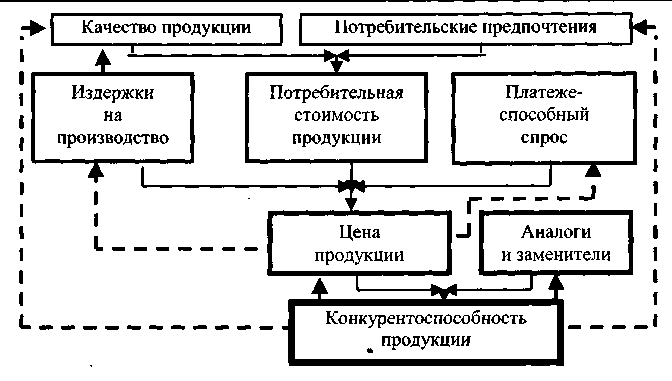


Рис. 1.4. Механизм формирования конкурентоспособности продукции

Исходным пунктом формирования конкурентоспособности продукции предпри­ятия является ее качество — «совокупность свойств, признаков продукции, обуслов­ливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответство­вать своему назначению и предъявляемым требованиям. Качество определяется мерой соответствия товаров, работ, услуг условиям и требованиям стандартов, договоров, контрактов, запросов потребителей [84].

Уровень качества продукции Yq является относительной характеристикой каче­ства и определяется в общем виде по формуле: [53]

Q

Yq = ,

Qб

где Q — значение отдельного (обобщенного или главного) показателя кА-чества оцениваемого товара (услуги) в соответствующих единицах измерения;

Qб – значение аналогичного показателя качества эталонного (базового) товара или услуги в тех же единицах измерения.

Сравнительная оценка конкурентоспособности товара (услуги) предприятий отраслей по показателям качества требует большого объема информации [41].

Качество продукции непосредственно связано с его потребительной стоимостью и прямо определяет границы и уровень удовлетворения потребности, для реализации которой она приобретается. Качество продукции является фундаментом механизма конкурентоспособности продукции предприятия, причем относительно низкое каче­ство не означает низкой конкурентоспособности. Более того, высокое качество — тоже не синоним конкурентоспособности [70].

В высшей ценовой группе ценятся не столько качество продукции, сколько престиж и марка производителя. Другими словами, не только качества влияет на конкурентоспособность продукции предприятия, обязательным при ее моделировании является учет фактора потребительских предпочтений.

Не только качество влияет на конкурентоспособность продукции предприятия, обязательным при ее моделировании является учет фактора потребительских предпочтений [78].

При взаимодействии таких экономических факторов, как потребительная стоимость изделия, уровень платежеспособного спроса и издержки на производство, появляется цена изделия — одна из важнейших его ко­личественных характеристик.

Цена изделия включает в себя затраты на его разработку, выпуск и реализацию, а также необходимый уровень прибыли; ее величина определяет конкурентоспособ­ность продукции и является основой расчета показателя «цена/качество» - одного из главных показателей конкурентоспособности. Кроме того, сопоставление цены изде­лия с уровнем платежеспособного спроса даст реальный объем спроса на продукцию, позволит определить потенциальных покупателей, выявить их предпочтения и макси­мально их учесть при разработке товара и дальнейшем товаропродвижении. Значение цены продукции определяется и тем, что существует особый вид конкуренции - це­новая, основанная на использовании конкурентного преимущества в более низких издержках. Таким образом, цена - мощный инструмент обретения и управления кон­курентоспособностью продукции [91].

Однако истинное значение конкурентоспособности появляется только тогда, когда производитель выходит со своим товаром на рынок, когда товар на рынке противостоит аналогам других производителей и товарам-заменителям. Только в том случае, если товар обладает конкурентным преимуществом (более низкой ценой или более высокой потре­бительной стоимостью по сравнению с товарами-конкурентами), он будет реализован, т.е. подтвердит свою конкурентоспособность при наличии у покупателя выбора между данным товаром, товарами-аналогами и товарами-заменителями.

Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия осуществляет­ся в несколько этапов:

1. Моделирование частных конкурентных преимуществ (цена, качество, потре­бительские предпочтения). Например, конкурентоспособность i-и продук­ции 1-го предприятия относительно j-й продукции 2-го предприятия по цене находится в обратной зависимости от их цен:

Цj2

ai1/j2 = ,

Цi1

где ai1/j2 — конкурентоспособность i-й продукции 1-го предприятия относительно j-й продукции 2-го предприятия по цене;

Цj2 — цена j-и продукции 2-го предприятия;

Цi1 — цена i-и продукции 1-го предприятия.

Конкурентоспособность продукции предприятия относительно продукции кон­курентов по качеству имеет прямую зависимость:

Кi1

bi1/j2 = ,

KJ2

где bi1/j2 — конкурентоспособность i-и продукции 1-го предприятия относительно j-и продукции 2-го предприятия по выбранному количественному критерию качества;

Кi1 — реальный уровень показателя качества i-и продукции 1-го предприятия;

KJ2 — то же j-й продукции 2-го предприятия.

Аналогично могут быть смоделированы другие частные показатели конкурентоспособности продукции (потребительские предпочте­ния, наиболее важные качественные параметры, издержки эксплуатации и т.д.). Количество используемых в модели показателей зависит от коли­чества значимых для потребителей параметров конкурентоспособности продукции.

2. Объединение частных конкурентных преимуществ продукции предприятия в модель конкурентоспособности.

Практическая значимость данного подхода заключается в возможности получения максимально приближенных к действительности моделей конкурен-тоспособности про­дукции предприятия. В прикладных исследованиях на осно-вании данных о важнейших параметрах конкретной продукции и коэффициентах реализации появляется обосно­ванная возможность моделирования и прогнозирования конкурентоспособности про­дукции предприятия [78].

Приведенная методика показывает реальность управления конкурентоспособнос­тью торгового предприятия «Крестьянское подворье». Для этого необходимо периодически проводить расчеты конкурен­тоспособности за предыдущие периоды, планировать значение интегрального показа­теля на будущий период.

Интегральный показатель конкурентоспособности целесооб­разно ввести в стратегический и в текущий бизнес-планы предприятия, увязывать его динамику с вознаграждением высшего руководства предприятия по результатам года [89].

Многие хозяйствующие субъекты России ставят перед собой стратегическую цель - стать конкурентоспособной компанией. Для направления усилий работников на достижение стратегической цели необходимо разработать «Положение о материаль­ном стимулировании работников в зависимости от величины конкурентного потен­циала предприятия». Данное положение будет являться связующим звеном между материальной заинтересованностью работников и стратегической целью компании [95].

Описанная методика оценки конкурентного потенциала предприятия на основе системы показателей качества может быть внедрена в фирмы в соответствии с приказом. Для повышения эффективности управления конкурентоспособностью с менедже­рами компании целесообразно проводить научно-практические семинары. Системы оценки качества и конку­рентного потенциала предприятия планируется внедрять и в дальнейшем, это реальный инструмент управ­ления уровнем обеспечения качества продукции и ее конкурентоспособности, оценки эффективности работы менед­жмента компании.

При оценке конкурентоспособности товара решаются следую­щие задачи:

определение номенклатуры готовой продукции исходя из дей­ствующих производственных мощностей и требований к товару на рынке;

установление конкурентов — производителей аналогичной продукции, входящей в номенклатуру продукции действующего промышленного предприятия;

определение технико-экономических показателей для оценки конкурентоспособности товара и выбор методики их оценки;

расчет интегрального показателя конкурентоспособности товара;

определение номенклатуры продукции с позиции интереса потребителя и производителя, а также по уровню конкурентоспособности для включения в план производства, снятия с произ­водства и перехода на новую продукцию и разработки плана организационно-технических мероприятий по обеспечению уровня конкурентоспособности товара [13].

Установленная номенклатура продукции по данным перспек­тивного плана развития производства пересматривается исходя из действующих производственных мощностей и требований к товару со стороны покупателя. Поскольку требования внутреннего и внеш­него рынков не всегда совпадают, их устанавливают раздельно. На основе скорректированной номенклатуры продукции определяют перечень конкурентов, производящих аналогичные товары [20].

Анализ результатов оценки конкурентоспособности товара или услуг позволяет:

пересмотреть состав, структуру и расход используемых матери­альных ресурсов;

усовершенствовать проектирование, технологию производства то­вара, контроль его качества и т. п.;

пересмотреть цены на товары и услуги, инвестиционную поли­тику по НИОКР, производству и реализации товарной продукции;

обеспечить расширение кооперации и состава поставщиков, за­интересованных в совместной работе;

разработать план организационно-технических мероприятий, на­правленных на повышение уровня конкурентоспособности произ­водства товара и услуг;

уточнить перспективный план реализации и структуру продажи товара;

повысить качество подготовки технических заданий по созда­нию новых образцов товаров и услуг [22].

В случае заинтересованности товаропроизводителя в изготовле­нии товара с уровнем конкурентоспособности ниже, чем у конку­рента, необходимо экономически обосно­вать эту заинтересованность.

Принцип противоположности целей и средств при управлении обеспечения конкурентоспо­собностью продукции означает, что конкурентоспособность продукции как эко­номическую категорию следует рассматривать в двойственном аспекте, т.е. в про­цессе оценки и управления конкурентоспособностью необходимо учитывать ин­тересы обоих субъектов рыночных отношений (потребителей и производителей), целевые ориентиры которых взаимосвязаны и противоположны: для производи­теля важны параметры, которые влияют на уровень затрат, а для потребителя - параметры, влияющие на потребительские свойства продукции [24].

В связи с этим отношения потребителя и производителя можно выразить матрицей противоположности целей и средств в процессе товарно-денежного обмена между субъектами рыночных отношений (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Матрица противоположности целей и средств в процессе оценки конкурентоспособности продукции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Субъекты | Факторы конкурентоспособности | |
| Качество | Цена |
| Производитель | 1. Качество процесса производства продукции (средство) | 3. Затраты, связанные с производством продукции (цель) |
| Потребитель | 2. Качество продукции (цель) | 4. Затраты, связанные с потреблением продукции (средство) |

Для потребителя целью совершения покупки продукции является приоб­ретение ее качества — способности удовлетворять конкретные потребности (квадрант 2 матрицы). Стоимость факторов, удовлетворяющих данные потреб­ности, можно представив в виде цены потребления (квадрант 4). Каждый потребитель, выбирая конкретную продукцию, стремится добиться оптималь­ного соотношения между уровнем потребительских свойств и расходами на ее приобретение и использование, т.е. получить максимум потребительского эффекта на единицу затрат. Для измерения степени удовлетворения потребностей могут быть использованы индексы удовлетворенности потребителей [32].

С точки зрения производителя полезность продукции определяется затратно-ценовыми факторами. В долгосрочной перспективе целью действий любого производителя является достижение максимальной разницы между ценой реализации продукции и собственными затратами на ее производство (квадрант 3). В связи с этим первостепенной задачей для производителя явля­ется формирование в сознании потребителя мнения о высокой степени полез­ности данной продукции. Качественный уровень процесса производства про­дукции (квадрант 1), выражающийся через производственно-технологические показатели и воплощенный в качество продукции, обеспечивает удовлетворе­ние потребности производителя и выступает средством достижения цели - получения прибыли [5].

Для обоих субъектов рынка продукция представляет собой совокупность полезных свойств, материализованных в некую субстанцию, являющуюся средством удовлетворения потребностей как потребителя, так и производителя.

Успешность функционирования любой фирмы зависит, в конечном счете, от уровня конкурентоспособности продукции, предлагаемой ею потребителям. Тем самым приходится признать необходимость разработки четкой методоло­гии оценки и управления конкурентоспособностью продукции, основанной на тесной взаимосвязи общепризнанных законов экономики и менеджмента, психологии и социологии, статистики и теории вероятностей, других наук.

# **1.3. Оценка собственной конкурентной позиции на рынке**

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется фирме в первую очередь для того, чтобы определить в чём её преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Определение собственной конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйствующего субъекта [41].

Оценка конкурентной позиции фирмы требуется для:

1. разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
2. выбора предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;
3. привлечения средств инвестора в перспективное производство;
4. составление программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др.

В любом случае проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом рынке.

Достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности.

Существуют известные методики оценки конкурентоспособности [56], рассмотрим некоторые их них:

1. Матричный метод (разработан <Бостонской консалтинговой группой>).

В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом ЖЦ товара/услуги. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали-темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали - относительная доля товара/услуги на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объёмах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

Данный метод является наиболее приемлемым в исследовании конкурентоспособности нашего предприятия «Крестьянское подворье».

2. Метод, использующий в качестве основного подхода оценку товара/услуги предприятия.

Этот метод базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В качестве показателя, оценивающего конкурентоспособность товара/услуги используют соотношение двух характеристик: цены и качества. Наиболее конкурентоспособен товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик:

КТ = К/Ц

где: К- показатель качества товара;

Ц- показатель цены товара;

Кт - показатель конкурентоспособности товара.

Чем выше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой. которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара доля потребителя.

Преимущество метода: он учитывает наиболее важный критерий, влияющий на конкурентоспособность предприятия - конкурентоспособность товара.

Недостатки метода: позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты.

3. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов - ресурсов фирмы.

Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов.

В основе метода лежит оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии и показатели конкурентоспособности | Роль показателя  в оценке | Правило расчета  показателя |
| 1 | 2 | 3 |
| 1Эффективность производственной деятельности предприятия.  1.1.Издержки производства на единицу продукции, руб.  1.2.Фондоотдача, тыс. руб.  1.3.Рентабельность товара, %.  1.4.Производительность труда, тыс. руб./ чел. | Отражает эффективность затрат при выпуске продукции.  Характеризует эффективность использования основных производственных фондов.  Характеризует степень прибыльности производства товара.  Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы. | Валовые издержки;  Объём выпуска продукции.  Объём выпуска продукции; среднегодовая стоимость основных производственных фондов.  Прибыль от реализации  х 100 %;  Полная себестоимость продукции.  Объём выпуска продукции;  Среднесписочная численность работников. |
| 2.Финансовое положение предприятия.  2.1.Коэффициент автономии.  2.2.Коэффициент платёжеспособности.  2.3.Коэффициент абсолютной ликвидности.  2.4.Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | Характеризует независимость предприятия от заемных источников.  Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства.  Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств.  Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения. | Собственные средства предприятия;  Общая сумма источников финансирования.  Собственный капитал;  Общие обязательства.  Денежные средства и быстрореализуемые ценные бумаги;  Краткосрочные обязательства.  Выручка от реализации продукции;  Среднегодовой остаток оборотных средств. |
| 3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара.  3.1.Рентабельность продаж, %.  3.2.Коэффициент затоваренности готовой продукцией.  3.3.Коэффициент загрузки производственной мощности.  3.4.Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта. | Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара.  Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса.  Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы быта  Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта. | Прибыль от реализации х 100 %;  Объём продаж.  Объём нереализованной продукции;  Объём продаж.  Объём выпуска продукции;  Производственная мощность.  Затраты на рекламу и стимулирование сбыта;  Прирост прибыли от реализации. |
| 4.Конкурентоспособ-ность товара.  4.1.Качество товара.  4.2.Цена товара. | Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением.  - | Комплексный метод.  - |

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

И в четвёртую группу - показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП), экспертным путём были разработаны коэффициенты весомости критериев.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической:

ККП=0,15 ЭП + 0,29 ФП + 0,23 ЭС + 0,33 КТ

где: ККП - коэффициент конкурентоспособности предприятия;

ЭП - значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

ФП - значение критерия финансового положения предприятия;

ЭС - значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

КТ - значение критерия конкурентоспособности товара;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коэффициенты весомости критериев.

ЭП = 0,31И + 0,19Ф + 0,40РТ + 0,10П

где: ЭП - критерий эффективности производственной деятельности предприятия;

И - относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Ф - относительный показатель фондоотдачи;

РТ - относительный показатель рентабельности товара;

П - относительный показатель производительности труда;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коэффициенты весомости показателей.

ФП = 0,29 КА + 0,20 КП 0,36 КЛ + 0,15 КО

где: ФП - критерий финансового положения предприятия ;

КА - относительный показатель автономии предприятия;

КП - относительный показатель платежеспособности предприятия;

КЛ - относительный показатель ликвидности предприятия;

КО - относительный показатель оборачиваемости оборотных средств;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коэффициенты весомости показателей.

ЭС = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КМ + 0,14КР

где: ЭС - критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара;

РП - относительный показатель рентабельности продаж;

КЗ - относительный показатель затоваренности готовой продукцией;

КМ - относительный показатель загрузки производственных мощностей;

КР - относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коэффициенты весомости показателей.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности промышленного предприятия предусматривает три последовательных этапа:

Этап 1-й. Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия 1.1-4.2 (табл. 1.2) и перевод показателей 1.1-3.4 в относительные величины (баллы).

Для перевода показателей 1.1-3.4 в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей (базы для сравнения) могут выступать:

1. среднеотраслевые показатели;
2. показатели любого конкурирующего предприятия или предприятия-лидера на рынке;
3. показатели оцениваемого предприятия за прошлые отрезки времени.

В целях перевода показателей в относительные величины используется 15-ти балловая шкала. При этом 5-ю баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; 10-ю баллами - на уровне базового; 15-ю баллами - лучше, чем базовый.

Этап 2-й. Расчёт критериев конкурентоспособности предприятия по представленным выше формулам.

Этап 3-й. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП).

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятии, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

# **Механизм обеспечения конкурентоспособности сети магазинов «Крестьянское подворье»**

# В данном параграфе рассмотрим основные направления достижения конкурентных преимуществ торгового предприятия.

Важнейшим понятием является "конкурентный потенциал" организации, под которым подразумевается ее потенциальная возможность (текущие предпосылки) сохранять или увеличивать конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Другими словами, конкурентный потенциал организации определяется совокупностью параметров, определяющих возможность (потенциал) и способность организации эффективно функционировать на рынке (удерживать или увеличивать свою рыночную долю, иметь достаточно высокий уровень рентабельности) в перспективе [74].

Конкурентное преимущество - величина, интегральная по отношению к конкурентоспособности и конкурентному потенциалу, и являющаяся в простейшем случае их аддитивной функцией с весовыми коэффициентами:

конкурентное преимущество = А\*КС+В\*КП [32].

В теории стратегического управления также используется термин "конкурентный статус", введенный А. Ансоффом и совпадающий по смыслу с термином "конкурентное преимущество" [7].

Иногда используется понятие "сила конкурентной позиции", под которым понимается конкурентный потенциал организации.

Исходя из определения конкурентного преимущества, можно сказать, что стратегическое управление занимается изучением того, как организация может его создавать и развивать в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности.

Анализ конкуренции можно проводить на основе модели "пяти сил конкуренции", предложенной М. Портером (см. приложение 1). Наиболее интенсивная конкуренция имеет место между конкурентами в отрасли. Как правило, борьба идет за величину рыночной доли (особенно на этапе отраслевого роста), так как в большинстве случаев именно этот параметр в долгосрочном периоде определяет прочие [75].

В некоторых случаях продукция, производимая организацией, имеет сходное функциональное назначение с продукцией, производимой другими организациями из этой или другой отрасли. В таких случаях возникает конкуренция со стороны товаров-заменителей. Важным понятием здесь является "переключение", то есть переход среднестатистического потребителя с одного товара на другой со сходным функциональным назначением [48].

Конкуренция со стороны потенциальных конкурентов возникает тогда, когда имеется вероятность, что организации из других отраслей могут войти в данную. Угроза со стороны потенциальных конкурентов коррелирует с величиной входного барьера в отрасль, спецификой отношений в отрасли. "Высоту" входного барьера могут определять следующие параметры:

- производственный и маркетинговый эффекты масштаба и освоения;

- существующие предпочтения потребителей, наличие каналов сбыта и каналов поставок или стоимость их создания;

- жесткость государственного регулирования.

Высота входного барьера может быть выражена в денежном эквиваленте. Решение о вхождении в отрасль определяется на основании сопоставления высоты входного барьера и предполагаемых прибылей в долгосрочный период. Некоторые составляющие, определяющие высоту входного барьера, могут значительно изменяться во времени. Например, истечение сроков действия важнейших патентов имеет тенденцию снижать высоту входного барьера; напротив, вложения в рекламу, создание сбытовых сетей и т. д., осуществляемые отраслевыми организациями, повышают входной барьер.

Интенсивность конкуренции является функцией ряда параметров, часть из которых рассмотрена ниже [58].

Количество отраслевых организаций и распределение рыночных долей между ними: чем больше количество отраслевых организаций и чем ближе их рыночные доли, тем интенсивнее конкуренция. Исходя из этих эмпирических и логически непротиворечивых зависимостей, можно применять формализованные выражения для оценки интенсивности конкуренции. Для оценки степени концентрации отраслевых фирм можно пользоваться, например, индексами Херфиндаля, Розенблюта, коэффициентом Джини . Для оценки интенсивности конкуренции как функции распределения рыночных долей можно, например, использовать величину, прямо пропорциональную частному от деления среднеквадратичного отклонения рыночных долей конкурентов на среднеотраслевую рыночную долю отраслевой организации. Чем выше значение этой функции, тем менее интенсивна конкуренция, и наоборот [66].

Темп развития рынка: интенсивность конкуренции тем выше, чем медленнее развивается рынок.

Степень дифференцированния товара: чем менее товар подвержен возможности дифференциации, тем интенсивность конкуренции выше. Это связано прежде всего с акцентированием ценовой компоненты конкурентной борьбы из-за низкой стоимости переключения потребителей с товара одной организации на товар другой.

Сложность (стоимость) выхода из бизнеса: чем выше стоимость выхода, тем интенсивнее конкуренция.

Вхождение сильных компаний из других отраслей увеличивает интенсивность конкуренции. Это связано прежде всего с тем, что сильные компании, вошедшие в новые для них сферы бизнеса, настроены и в этих отраслях завоевать лидирующие позиции. При этом их намерения, как правило, подкреплены мощными финансовыми возможностями.

Оценку позиций отраслевых компаний можно проводить по-разному, в зависимости от преобладающего типа отраслевой конкуренции (олигополистическая или монополистическая конкуренция) [71].

В случае олигополистического рынка целесообразно выбрать параметры оценки, описать по ним основные отраслевые организации, после чего провести необходимый анализ. Это можно сделать, так как их число по определению невелико (2 - 7).

В случае монополистической конкуренции целесообразнее применить так называемую "методику картирования стратегических групп".

Данная методика позволяет представить общую картину конкуренции, оценить место каждой организации в ней. Методика наиболее эффективна тогда, когда количество конкурентов велико, и невозможно тщательно проанализировать каждую организацию отдельно [37].

Следует отметить, что хорошее знание конкурентов позволяет не только вырабатывать меры конкурентной борьбы, но и вести опреде­ленную согласованную политику на рынке, поскольку прямая кон­куренция всегда разорительна для фирм. По М. Портеру, «хорошие» / конкуренты обычно соблюдают неписаные отраслевые правила, под­держивают статус-кво, избегают агрессивных ценовых изменений [75].

Анализ конкурентной среды и структуры конкурентных сил, изуче­ние конкурентов дают очень важную и ценную информацию для выработки стратегии конкуренции. Однако, основываясь только на данной информации, фирма не сможет выработать стратегии. Ей необходимо также ясно представлять свое положение в конкурент­ной среде.

Существует множество путей конкуренции и стратегий предприя­тия: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества.

Стратегическое управление можно определить как управление кон­курентными преимуществами.

Конкурентное преимущество — это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Как уже отмечалось, конкурентные преимущества со­здаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, кото­рыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данно­го бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса.

Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конку­рентной) стратегии предприятия [86].

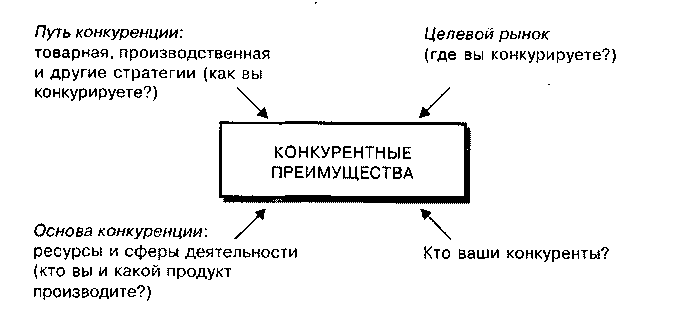
Конкурентные преимущества позволяют предприя­тию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке.

Считается, что преимущества предприятия обес­печиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низ­ким ценам (а может, и, наоборот, по более высоким - для пре­стижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг [84].

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной сто­роны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах дея­тельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие.

Основные пути определе­ния конкурентных преимуществ показаны на рис. 1.5.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка.



**1.5. Определение конкурентных преимуществ**

При опреде­лении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запро­сы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспри­нимаются ими как таковые [95]. Иначе может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих российских пред­приятий.

Главное требование — отличие от конкурентов должно быть ре­альным, выразительным, существенным. Б. Карлоф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурент­ных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов... В ре­зультате появляются товары с вымышленными преимуществами» [34]. Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных пре­имуществ, которые необходимо защищать. Средствами защиты кон­курентных преимуществ могут быть: монополия (на российском рынке это, например, монополия в сфере коммунальных услуг); патенты, ноу-хау (например, рецепты изготовления напитков), секретность; доступ к источникам сырья или коммуникациям (газовая от­расль в России) и т. д.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

• лидерство в издержках (себестоимости продукции);

• дифференциация продукции;

• фокусирование (концентрация);

• ранний выход на рынок (стратегия первопроходца); синергизм.

Практически любая отрасль может попасть в полосу спада, за ис­ключением отраслей, важных для жизнедеятельности людей [26].

Важнейшим при вы­работке стратегии является вопрос о том, можно ли предсказать спад, каковы его причины и является ли он временным. Если другие предприятия покидают от­расль, то возможная стратегия — остаться одной из немногих фирм на рынке, переживающем спад.

Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад

Обычно выделяют следующие преимущества такой отрасли:

• тесные связи с выгодными покупателями;

• известная торговая марка;

• гибкость в использовании активов и ресурсов;

• значительная доля рынка, если имеется экономия на масштабе производства;

• возможности уменьшения издержек, когда бизнес сокращается [45].

Выбор оптимальной стратегии при спаде зависит от анализа пяти составляющих: перспектив рынка, взаимосвязи с другими направле­ниями бизнеса, интенсивности конкуренции, позиции фирмы, барь­еров выхода из отрасли.

Рост конкурентоспособности товара - это условие обеспечения нормальной хозяйственной деятельности предприятия и одна из предпосылок ослабления экономического кризиса. В РФ этот процесс пока протекает медленно. Повышение уровня конкурентоспособности товара и, как следствие, рост объема реализации (удовлетворение спроса) требуют выполнения объективных требований, суть которых отражается в товарной политике промышленного предприятия. Следует отметить, что оценка уровня конкурентоспособности не всегда дает положительный результат, поэтому на рынке могут использоваться различные стратегии.

Еще одна стратегия направлена на внедрение усовершенство­ванного оборудования, прогрессивных технологических процессов и повышение доли высококвалифицированных специалистов. Вы­пуск продукции с использованием современных средств производства позволяет обеспечить ей при прочих равных условиях более долгую жизнь, так как для разработки аналогичных товаров с соответству­ющими технико-экономическими показателями производителю потребуется привлечь значительные инвестиции, окупаемость кото­рых в пределах экономически оправданного периода связана с опре­деленным риском.

При разработке плана производства необходимо использовать вариантное, или ситуационное, планирование, которое предусмат­ривает наличие нескольких альтернативных предложений для пер­спективного развития предприятия. Однако такой подход не озна­чает, что следует отказаться от стратегического планирования, на­правленного на снижение неопределенности, порожденной рын­ком. Для этого широко используются результаты анализа службы маркетинга.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления пред­приятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

С появлением стратегического планирования и развитием теории конку­ренции появился подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий, основанный на страте­гиях конкуренции. Данный подход позволяет провести анализ достигаемых конкурентных преимуществ предприятия, но не дает точного количественного выражения результатов оценки и поэтому не может быть взят за основу современной системы обес­печения конкурентоспособности.

В последние десятилетие в России для повышения конкурентоспособности предприятий и продукции на предприятиях внедряются системы качества с последующей их сертификацией на соответствие стандартам серии LSO 9000. Понятно, что формальное внедрение систе­мы качества и получение сертификата на данную систему и производимую продукцию может служить лишь одним из необходимых, но отнюдь не доста­точным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия [24, с. 56]. Сейчас управление предприятием с позиций максимизации сто­имости бизнеса требует от менеджеров особого подхода, основанного на сто­имостном мышлении. Для более полного понимания стоимостного подхода к управлению и обеспечению конкурентоспособности можно провести сравнительный анализ пред­приятия, с внедренной на нем системой менеджмента качества и предприятия на котором внедрено управление его стоимостью (приложение 2).

Таким образом, отсутствие системообразующего критерия эффективности в концепции управления обеспечения качества является существенным препятствием в применении методик данной теории для обеспечения конкурентоспособности предприятий: невоз­можно количественно (желательно в денежном выражении) оценить воздей­ствие на конкурентоспособность предприятия внедренной на нем системы управления качеством.

Таким образом, на основе теоретического исследования в данной главе можно сделать вывод, что в современных условиях для обеспечения конкурен-тоспособности предприятия используется все многообразие стратегических и тактических приемов маркетинга. Обеспечение конкурентоспособности – это, прежде всего философия работы в условиях рынка, ориентирующая на понимание нужд потребителя и тенденций их развития; знание поведения и возможностей конкурентов; знание состояния и тенденций развития рынка; знание окружающей среды и ее тенденций.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия носит комплексный характер. Поэтому недооценка какого-либо фактора может привести к неудаче фирмы на рынке. Конечная цель всякого «маркетингового марафона» – победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Состоится она или не состоится, – зависит от конкурентоспособности товаров, обеспечение которой является главной целью маркетинга.

# **2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ МАГАЗИНОВ** **«КРЕСТЬЯНСКОЕ ПОДВОРЬЕ»**

# **2.1. Общая характеристика фирмы**

Предприятие по оказанию населению услуг в сфере розничной торговли продовольственными товарами в лице директора Одинцова Н.М. Деятельность ЧП Одинцова Н.М. ведется с 1996 года.

Свидетельство о государственной регистрации ГИ №11392 от 31.10.1995 г. выдано Государственной регистрационной палатой при Министерстве юстиций РМЭ. ИНН 121500012435. Фирма имеет расчетные счета в Банке «Йошкар-Ола» и филиале «Йошкар-Олинский» МДМ-Банк.

Основной целью деятельности фирмы является получение прибыли.

Видами деятельности являются:

- розничная торговля продовольственными товарами (в том числе винно-водочными и табачными изделиями) и непродовольственными товарами с открытием магазинов и других торговых точек;

- оказание услуг предприятий общественного питания, в том числе организует работу кафе, баров;

- организация ярмарок;

- сдача в аренду помещений, оборудования.

Основным видом деятельности является реализация товаров народного потребления продовольственной группы через торговую розничную сеть продовольственных магазинов.

В настоящее время сеть магазинов «Крестьянское подворье» насчитывает 4 торговые точки и склад в г. Йошкар-Оле:

- КП №2 Советская, 183;

- КП №3 Лобачевского, 1;

- КП №7 Свердлова/Машиностроителей;

- КП №10 Первомайская, 166;

- склад 2 Красноармейская, 111.

Все вышеперечисленные предприятия розничной торговли и склад оснащены в полной мере соответствующим торговым оборудованием для хранения и последующей реализации продовольственных товаров.

Фирма является одним из лидеров в данной сфере торговли наряду с такими представителями как сеть магазинов «Бакалея», «Столичный» и др.

Постоянный спрос населения на продукцию, представляемую магазинам «Крестьянское подворье», позволяет постепенно наращивать производствен-ные мощности предприятия, что ведет к росту товарооборота и чистой прибыли. Наглядным примером этого служит планируемое открытие в 2007-2008 гг. дополнительных точек.

Основным рынком сбыта является г. Йошкар-Ола. В городе располагается 1 офис предприятия.

Фирма располагает своим автотранспортом, легковым и грузовым, для поставки тех или иных товаров по магазинам.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Численность персонала на 1 января 2006 года составила 126 человек.

За три последних года наблюдался рост валовой вы­ручки и чистой прибыли. Однако прибыль возросла непропорционально меньше выручки от реализации. Это связано с несоизмеримостью роста потребитель­ского спроса и роста материальных затрат, т.к. послед­ние росли постоянно как из-за взвинчивания цен на коммунальные услуги, индексации заработной платы, роста стоимости на услуги сторонних организаций.

Достаточно высокое количество практиков, на­ходящихся на должностях специалистов, определено спецификой работы.

Предприятием охвачены практи­чески все районы города Йошкар-Ола за исключением Ремзавода. Потребителями продукции, которую реализует сеть магазинов «Крестьянское подворье» являются физические лица.

Заработная плата выдается дважды в месяц в денежном выражении. Платежи в бюджет производятся своевременно. Просроченной кредиторской задолженности с поставщиками и заказчиками не имеет.

Проанализируем существующую в настоящее время организационную структуру управления на предприятии, она включает следующее функциональное звено снабженческо-сбытового профиля (рис. 2.1).

Директор

Отдел маркетинга

Отдел продаж

Коммерческий директор

Начальник склада

Начальник отдела продаж

Начальник розничной сети

Кладовщики

Отдел закупа

Менеджер розничной сети

Отдел прихода

Продавцы

розничных магазинов

Рис. 2.1. Снабженческо-сбытовая структура управления предприятием

Данная снабженческо-сбытовая структура предприятия включает в себя отдел снабжения, отдел продаж и отдел розничной торговли.

Начальник отдела закупа выбирает поставщиков, определяет уровень наценки, управляет запасами.

Организация сбыта товаров проводится начальником отдела продаж. Он выявляет возможности реализации новых видов товаров, ведет учет и повседневно изучает конкретных поставщиков, выявляет и регистрирует производителей товаров, еще не связанных договорными отношениями с предприятием, готовит предложения по вопросам увеличения снабжения нужными товарами, расширения ассортимента, улучшения качества продукции.

Продавцы розничных магазинов самостоятельно формируют товарный ассортимент и заявки на необходимые продукты начальнику отдела продаж. Продавец выездной торговли также самостоятельно определяет номенклатуру и ассортимент своего выездного магазина.

Структура управления фирмы является линейно-функциональной. В такой структуре соблюдается принцип единоначалия и в то же время имеется функциональное разделение управленческих работ, способствующее их более качественному и эффективному выполнению. Линейно-функциональная структура, как правило, применяется в небольших и средних организациях.

Достоинствами данной структуры являются: стабильность, экономия на управленческих расходах, специализация и компактность, быстрое решение производственных проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы, ориентация на сложившийся рынок

В организационной структуре реализуются различные требования к совершенствованию системы менеджмента, находящие выражения в принципах управления. Организационная структура управления организации отличается большим разнообразием и определяется многими объективными факторами и условиями.

В условиях стабильной деятельности предприятия при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. Для этого можно предложить введение отдела маркетинга в структуру организации, что может способствовать более глубокому изучению рынка сбыта и увеличению продаж.

Данный отдел с соответствующими специалистами (аналитик исследователь, аналитик по продвижению товаров) будет заниматься решением основных маркетинговых задач для еще более успешного функционированию фирмы. В настоящее время без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товара, тенденций этих требований под влиянием изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе.

Создание такой структуры на предприятии положительно скажется не только на росте объемов продаж, но и будет способствовать более точному учету мнений потребителей при разработке новых видов продукции и формированию положительного имиджа предприятия.

Таким образом, как показал анализ исполнения должностных обязанностей, на плечи директора ложится слишком большая нагрузка, в его обязанности входит такой объем функций, реализация которых требует достаточно много сил и времени. Для снижения нагрузки и было предложено создать службу маркетинга. Это позволит своевременно реагировать на возникающие проблемы, более глубоко изучать существующую ситуацию на рынке.

В заключение следует отметить, что структура предприятия должна быть ориентирована на ма­ркетинг, с учетом требований покупателей, ориентации на потреби­теля.

# **2.2. Экономический анализ деятельности торгового предприятия**

Масштабы деятельности торгового предприятия характеризует прежде всего объем реализации продукции и динамика его роста.

Анализ реализации продукции основывается на анализе объемов реализованной продукции как в натуральных единицах измерения, так и в стоимостных.

Проанализируем динамику реализованной продукции предприятия, рассчитаем базисные и цепные темпы роста и прироста (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Анализ объема реализации продукции (в действующих ценах)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Объем реализации продукции, тыс. руб. | Абс. отклонение, тыс. руб. | Темп роста, % | Темп прироста, % |
| 2001 | 23237 | - | - | - |
| 2002 | 28505 | 5268 | 122,7 | 22,7 |
| 2003 | 30310 | 1805 | 106,3 | 6,3 |
| 2004 | 57043 | 26733 | 188,2 | 88,2 |
| 2005 | 66518 | 9475 | 116,6 | 16,6 |
| Итого | - | 43281 | х | х |

Объем реализации продукции торговой фирмы «Крестьянское подворье» в действующих ценах возрос за 2001-2005 гг. на 43281 тыс. руб. или более чем в 2,8 раза. За пять лет объем реализованной продукции на предприятии увеличивался ежегодно в среднем на 30,1%.

Рассмотрим динамику изменения объема реализации продукции торговой фирмы «Крестьянское подворье» на графике в действующих и сопоставимых ценах (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динамика объемов реализации продукции за 2001-2005 гг.

Выручка от реализованной продукции, работ, услуг за 2004 год составляет 57043 тыс.руб., рост к 2003 г. составляет 88,2%, в 2005 году – 66518 тыс. руб., что на 16,6% больше уровня 2004 года.

В силу наличия разветвленной системы видов деятельности, в организации в настоящее время работает более ста человек. При этом основную массу работающих со­ставляют менеджеры, непосредственные продавцы товара и рабочие производства.

Диффе­ренцированная численная характеристика работников торговой фирмы «Крестьянское подворье» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Численность работников торговой фирмы «Крестьянское подворье»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы персонала | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
| Административно-управленческий персонал | 6 | 8 | 9 | 10 | 12 |
| Менеджеры | 3 | 4 | 4 | 5 | 7 |
| Рабочие | 29 | 31 | 32 | 45 | 42 |
| Обслуживающий персонал | 18 | 20 | 25 | 31 | 32 |
| Работники неосновной деятельности | - | 5 | 9 | 13 | 14 |
| Итого работников предприятия | 56 | 68 | 79 | 104 | 107 |
|  |  |  |  |  |  |



Рис. 2.3. Динамика численности работников за 2001-2005 гг.

На протяжении рассматриваемого периода произошло увеличение общей численности работников торговой фирмы «Крестьянское подворье» на 51 чел. или на 91% в связи с открытием подсобного производства. Намечается устойчивая тенденция к увеличению числа производственных рабочих, а также работников, занятых в сфере розничной торговли, что является убедительным доказательством увеличения объема продаж и развития торгового процесса.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня про­изводительности труда необходимо рассматривать в тесной взаимосвязи с оплатой труда. Анализ темпов роста производительности труда и средней заработной платы торгового предприятия представлен в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Анализ производительности труда и заработной платы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001 год | 2002 год | Темп  роста,  % | 2003 год | Темп  роста,  % | 2004 год | Темп  роста,  % | 2005 год | Темп  роста,  % |
| Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб./чел. | 414,9 | 419,2 | 101,2 | 383,7 | 91,4 | 548,5 | 143,2 | 621,7 | 113,4 |
| Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб. | 3,0 | 3,7 | 123,3 | 4,3 | 116,2 | 5,8 | 134,9 | 7,4 | 127,6 |
| Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста оплаты труда на 1 работника, раз | х | х | 0,821 | х | 0,787 | х | 1,062 | х | 0,889 |

В 2003-2002 гг. темпы роста производительности труда значительно отставали от темпов роста оплаты труда, что связано, прежде всего, с низкими темпами прироста объемов реализованной продукции. За период 2003-2004 гг. темпы роста производительности труда работников предприятия превышали темпы роста заработной платы, что оценивается положительно в работе торговой фирмы «Крестьянское подворье».



Рис. 2.4. Динамика среднегодовой выработки на одного работника и среднемесячной заработной платы, тыс. руб.

За 2001-2005 гг. выросла средняя заработная плата работников предприятия, но это, прежде всего, обусловлено ростом инфляции и цен на продукцию предприятия, а не ростом производительности труда. Сред­немесячная заработная плата на одного работника увеличилась за 2001-2005 гг. в 2,5 раза, что является положительным моментом в мотивации труда ра­ботников.

Оценка эффективности использования основных производственных фондов торговой фирмы «Крестьянское подворье» осуществляется путем сравнения показателей фондоотдачи и фондоемкости, представленных в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Показатели эффективности использования основных средств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
| Объем реализован­ной продукции за минусом НДС, тыс. руб. | 23237 | 28505 | 30310 | 57043 | 66518 |
| Среднегодовая стои­мость основных фондов, тыс. руб. | 6351 | 8950 | 9390 | 9414 | 7990 |
| Среднегодовая численность, чел. | 56 | 68 | 79 | 104 | 107 |
| Фондоотдача, руб./руб. | 3,66 | 3,18 | 3,23 | 6,06 | 8,33 |
| Фондоемкость, руб./руб. | 0,27 | 0,31 | 0,31 | 0,17 | 0,12 |
| Фондовооруженность, тыс. руб./чел. | 113,4 | 131,6 | 118,9 | 90,5 | 74,7 |
| Коэффициент износа, % | 26,8 | 22,7 | 16,45 | 23,17 | 25,14 |

Балансовая стоимость основных фондов к концу 2005 г. снижается. Руководство объясняет большие объемы продаж стремлением к оптимизации структуры основных фондов и к повышению эффективности их использования.

На рис. 2.5 графически представлено изменение показателей эффективности использования основных фондов торгового предприятия.



Рис. 2.5. Динамика показателей эффективности использования основных средств

Из таблицы 2.4 и рисунка видно, что фондоотдача за анализируемый период увеличилась в 2,3 раза, а фондоемкость снизилась на 56%, что свидетельствует об эффективном использовании основных производственных фондов на предприятии.

Резкий рост фондоотдачи в 2004 году до 6,1 руб./руб. был обусловлен ростом объема реализованной продукции предприятия.

В 2005 году стоимость основных фондов снизилась в результате выбытия зданий, в связи с чем фондоотдача еще возросла и составила 8,3 руб/руб.

Показатель фондовооруженности, характеризующий обеспеченность работников средствами труда, снижается на протяжении периода анализа на 34% вследствие сокращения стоимости основных фондов и роста среднегодовой численности работников торговой фирмы «Крестьянское подворье».

Анализ основных производственных фондов показал, что износ основных фондов незначительный, обновления не происходит.

В таблице 2.5 рассмотрим, во что обходится торговому предприятию каждый рубль реализованных товаров.

Таблица 2.5

Анализ затрат на рубль реализованной продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
| Реализованная продукция, тыс. руб. | 23237 | 28505 | 30310 | 57043 | 66518 |
| Затраты на производство реализованной продукции, тыс. руб. | 21948 | 26227 | 27509 | 51652 | 63847 |
| Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб. | 0,944 | 0,920 | 0,908 | 0,905 | 0,960 |
| Издержки обращения, тыс. руб. | 4856 | 6300 | 6602 | 10847 | 12131 |
| Издержки обращения в % к товарообороту | 20,9 | 22,1 | 21,8 | 19,0 | 18,2 |

Из таблицы 2.5 видно, что в 2003 г. уровень затрат составил 0,908 руб., т. е. на 1 руб. продукции затраты равны 90,8 коп. По сравнению с 2001 г. в 2004 г. уровень затрат снизился на 4,1%. В 2005 году темп роста выручки от реализации составлял 16,6% по сравнению с 2004 годом, а темп роста затрат – 23,6%. В результате в 2005 году наблюдаем значительный рост затрат на рубль реализованной продукции.

Таким образом, как показал анализ себестоимости, темпы роста затрат превышают темпы роста выручки, что приводит к росту затрат на 1 рубль реализованной продукции.

Доля издержек обращения в общем объеме реализованной продукции снижается, что является результатом учета и экономии расхода финансовых ресурсов. Если сравнивать изменение выручки и издержек, то затраты росли быстрее, чем выручка.

## 

## **2.3. Оценка результативности деятельности предприятия**

Различные стороны производственной, сбытовой, снабженческой и финансовой деятельности предприятия получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов (табл. 2.6).

###### Таблица 2.6

Финансовые результаты деятельности за 2001 – 2005 годы, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2001 год | 2002 год | 2003 год | 2004  год | 2005  год |
|
| Прибыль от реализации | 947 | 1632 | 2204 | 4611 | 2182 |
| Балансовая прибыль | 957 | 1591 | 1778 | 3160 | 2550 |
| Чистая прибыль | 717 | 1031 | 1156 | 2147 | 1895 |



Рис. 2.6. Динамика показателей прибыли

Анализируя данные таблицы 2.6 и рисунка следует отметить, что деятельность торгового предприятия за 2001-2005 гг. является прибыльной.

За период 2001-2004 гг. наблюдается положительная динамика увеличения показателей прибыли торговой фирмы «Крестьянское подворье».

Наиболее неудачным в финансовых результатах был 2005 год, наблюдаем снижение показателей прибыли. При росте объемов реализованной продукции на 9475 тыс. руб., прибыль от реализации торговой фирмы «Крестьянское подворье» сократилась на 2429 тыс. руб. Данное увеличение обусловлено ростом уровня затрат на рубль реализованной продукции.

Балансовая прибыль 2005 года составила 2550 тыс. руб., что меньше уровня 2004 года на 610 тыс. руб. Чистая прибыль в 2005 году сократилась на 252 тыс. руб. по сравнением с 2004 годом.

В общем, завершая рассмотрение вопроса анализа прибыли надо отметить, что на протяжении всего рассматриваемого периода предприятие снизило эффективность своей производственно-хозяйственной деятельности.

Если предприятие работает прибыльно, следовательно оно работает рентабельно. Для оценки уровня рентабельности работы предприятия рассчитываются показатели рентабельности (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Динамика показателей рентабельности, %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2002 год | 2002 год | 2003  год | 2004  год | 2005  год | Отклонение, 2005/2001 |
| Рентабельность капитала (активов) предприятия | 5,7 | 8,8 | 12,5 | 22,3 | 8,6 | 2,9 |
| Рентабельность реализации | 4,1 | 5,7 | 7,3 | 8,1 | 3,3 | -0,8 |
| Рентабельность собственного капитала | 12,1 | 20,9 | 37,7 | 49,6 | 52,8 | 40,7 |



Рис. 2.7. Динамика показателей рентабельности

В 2001-2004 гг. наблюдался рост уровня рентабельности реализации, что, несомненно, расценивается как положительная тенденция, однако в 2005 году наблюдаем снижение значения данного показателя. За 2003-2005 года прибыльность продаж сократилась на 45%, т.е. прибыль на 1 рубль продаж уменьшилась, что вызвано ростом затрат на производство.

Можно сделать вывод об ухудшении эффективности работы торгового предприятия в 2001-2005 годах, фирме «Крестьянское подворье»необходимо повышать значения основных экономических показателей своей деятельности.

# **2.4. Анализ финансовой деятельности предприятия**

Предметом финансового анализа являются финансовые ресурсы и их потоки. Содержание и основная целевая установка финансового анализа предприятия – оценка финансового состояния и выявление возможностей повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта с помощью рациональной финансовой политики.

Анализ коэффициентов оборачиваемости текущих активов торговой фирмы «Крестьянское подворье» произведем на основании данных таблицы 2.8.

Таблица 2.8

Коэффициенты оборачиваемости текущих активов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | Отклонение 2005/2001 |
| 1. Оборачиваемость мобильных средств | 1,47 | 1,19 | 1,31 | 1,43 | 2,76 | 1,29 |
| 2. Оборачиваемость материаль-ных оборотных средств | 9,32 | 6,89 | 9,60 | 9,47 | 18,86 | 9,54 |
| 3. Оборачиваемость дебиторской задолженности | 1,91 | 1,55 | 1,70 | 1,82 | 3,78 | 1,87 |
| 4. Средний срок оборота дебиторской задолженности | 191,11 | 236,00 | 214,42 | 200,67 | 96,49 | -94,61 |

На протяжении рассматриваемого периода (2001-2005 годы) наблюдается увеличение скорости оборота всех мобильных (как материальных, так и нематериальных) средств предприятия с 1,47 раз в 2001 году до 2,76 в 2005 году. В 2004 году наблюдаем ускорение оборачиваемости по материальным средствам с 9,32 раз в 2001 году до 18,86 раз в 2005 году. Таким образом, следует отметить улучшение эффективности функционирования текущих активов предприятия на конец рассматриваемого периода.

Увеличение значения коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности с 1,91 до 3,78 показывает увеличение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием. Однако средний срок оборота дебиторской задолженности уменьшился на 94,61 дней с уровня 191,11 дней в 2001 году и достиг 96,49 дней в 2005 году, что оценивается положительно в работе организации. Данное уменьшение среднего срока оборота дебиторской задолженности объясняется значительным увеличением выручки от реализации продукции и услуг организации к концу рассматриваемого периода, не смотря на ежегодное увеличение суммы долга дебиторов.

Финансовая устойчивость – это определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. В проекте анализ финансовой устойчивости будет производиться на основании расчета ряда коэффициентов. Необходимые данные для расчета и значения показателей финансовой устойчивости торговой фирмы «Крестьянское подворье» представлены в таблице 2.9.

###### Таблица 2.9

Динамика коэффициентов финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
| Коэффициент автономии | 0,35 | 0,27 | 0,17 | 0,21 | 0,14 |
| Удельный вес заемных средств | 2,29 | 1,97 | 2,01 | 1,92 | 1,03 |
| Коэффициент соотношения собственных и заемных средств | 1,82 | 2,77 | 4,73 | 3,79 | 6,10 |
| Коэффициент мобильности (маневренности) | 0,36 | 0,23 | -0,37 | -0,03 | -0,30 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,17 | 0,08 | -0,09 | -0,01 | -0,05 |

Графически динамика коэффициентов финансовой устойчивости представлена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости

На основании динамики коэффициента автономии можно сказать, что концентрация собственного капитала невысокая и составляет 35% в 2001 году, однако затем с каждым годом величина данного коэффициента начала снижаться до уровня 27% в 2002 году, 17% в 2003 году, 21% в 2005 году и 14% в 2005 году, что говорит о росте финансовой зависимости предприятия. То есть для кредиторов и потенциальных инвесторов предприятие по этому показателю не является привлекательным.

Коэффициент соответствия заемных и собственных средств показывает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится на 2001 год -1 руб. 82 коп., на конец 2002 года – 2 руб. 77 коп., на конец 2003 года – 4 руб. 73 коп., на конец 2004 года – 3 руб. 79 коп. и в 2004 году - 6 руб. 10 коп. привлеченных заемных средств. Это произошло вследствие снижения собственных средств предприятия, такое соотношение считается неприемлемым. Таким образом, значение коэффициента соотношения собственных и заемных средств (норматив <= 1) нельзя признать удовлетворительным.

Коэффициент маневренности собственного капитала ниже уровня рекомендуемого норматива (0,5 – 0,7), более того, его значение имеет отрицательное значение, что свидетельствует о том, что у предприятия не имеется собственных оборотных средств.

В целом предприятие является финансово неустойчивым.

Для более детального финансового анализа рассмотрим ряд показателей ликвидности баланса, которые отражают способность предприятия осуществлять расчеты по всем видам обязательств, как по ближайшим, так и по отдаленным. Рассчитаем показатели ликвидности, результаты расчетов сведем в таблицу 2.10.

#### Таблица 2.10

##### Динамика коэффициентов ликвидности

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | Норматив | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | Откло-  нение 2005/2001 |
| 1.Коэффициент абсолютной ликвидности | >=0.2-0.7 | 0,0002 | 0,0002 | 0,0270 | 0,0058 | 0,0520 | 0,0518 |
| 2.Промежуточный коэффициент покрытия | >=0.8-1 | 0,94 | 0,85 | 0,75 | 0,80 | 0,75 | -0,1908 |
| 3. Коэффициент текущей ликвидности | >=2 | 1,23 | 1,10 | 0,94 | 1,01 | 0,96 | -0,2676 |



##### Рис. 2.9. Динамика коэффициентов ликвидности

Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует нормативному, т.е. предприятие имеет низкую платежеспособность и не может в ближайшее время покрыть свою задолженность не смотря на увеличение значения коэффициента к концу рассматриваемого периода. Прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами низкие (коэффициент ликвидности ниже нормы).

Коэффициент ликвидности снизился с уровня 1,23 в 2001 году до 0,96 в 2005 году, что свидетельствует о снижении прогнозируемых платежных возможностей предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Но все-таки при таком коэффициенте ликвидности (ниже нормы) предприятие вряд ли может надеяться на кредит банка.

Таким образом, на основе анализа деятельности сети магазинов «Крестьянское подворье», можно сделать вывод, что за анализируемый период наблюдается постоянный рост объема реализации продукции фирмы. Однако в сопоставимых ценах темпы роста объема продаж значительно ниже, что вызвано снижением платежеспособности населения и наличием конкурентов на рынке.

На протяжении исследуемого периода наблюдается значительное увеличение среднесписочной численности рабочих и рост заработной платы.

На протяжении периода анализа наблюдаем увеличение показателей эффективности использования трудовых ресурсов и основных средств.

Показатель рентабельности продаж велик, но, тем не менее, наблюдается снижение его значения в 2005 году, что свидетельствует о большой конкуренции на данном рынке. Но значения этого показателя свидетельствуют об устойчивом положении на рынке сбыта.

В 2005 году предприятие расширилось - открытие новых торговых точек. По этой причине объемы продукции увеличиваются, что положительно влияет на уменьшенье затрат, а соответственно на увеличение балансовой и чистой прибыли, что говорит об успешном функционировании сети магазинов «Крестьянское подворье» на рынке города.

Рассматривая характеристику деятельности сети магазинов «Крестьянское подворье», его материально-техническую базу, сферу деятельности на рынке товаров и услуг, можно сделать следующие выводы:

- чтобы расширить ассортимент и сбыт товара, нужно обновить торговое оборудование,

- искать более выгодных поставщиков,

- чтобы идти на шаг впереди конкурентов, нужно постоянно улучшать качество продукции в соответствии со спросом потребителей, расширять рынок сбыта и заключать более долгосрочные договора.

Главным направлением деятельности сети магазинов «Крестьянское подворье» должно стать увеличение реализации товаров, для этого следует выявить рынки сбыта продукции, не требующие вложения больших сумм, но приносящие стабильный доход. Наряду с имеющимися доходными торговыми точками необходимо развивать выездную, лоточную торговлю продукцией.

Следовательно, торговой фирме «Крестьянское подворье» необходимо улучшить использование финансовых ресурсов, более эффективно проводить рекламную деятельность и увеличивать объемы продаж с целью увеличения прибыли в ближайший период.

# **3. методы повышения конкурентоспособности предприятия**

# **3.1. Характеристика рынка и анализ конкурентной среды**

В данном разделе дипломной работы дается характеристика рынка основного товара, который занимает в структуре ассортимента наибольший удельный вес и реализация которого приносит наибольшую выручку.

Таблица 3.1

Общая характеристика рынков основных товаров

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Типы рынков |
| Территориальный  охват | Региональный рынок - г. Йошкар-Ола. Охвачены практи­чески все районы города за исключением Ремзавода. |
| Рыночный механизм воздействия госу­дарства | Государство косвенно воздействует на спрос путем повы­шения минимальных размеров труда, увеличения заработ­ной платы бюджетников. С другой стороны государство путем вмешательства различного рода инстанций ставят ощутимые препоны, сдерживающие развитие предприни­мательства. |
| Тип конкуренции | Рынок монополистической конкуренции, т.к. существует великое мно­жество фирм с аналогичным видом деятельности и одно­типными предлагаемыми товарами, цены определяются исключительно рынком. |
| Соотношение спроса и предложения | Существует рынок покупателя, т.к. предложение зачастую превышает спрос. В условиях существующей чистой кон­куренции это нормальное явление. |
| Степень зрелости рыночных отноше­ний | Рынки на данном этапе находятся на переходном этапе, т.е. переходят в разряд развитых. Сотрудничество с фир­мами-поставщиками носит постоянный характер. |
| Соответствие дейст­вующему законода­тельству | Рынок легальный. Вся торгово-закупочная деятельность соответствует действующему законодательству. |
| Срок использования товара | Так как фирма осуществляет розничную торговлю продуктами питания, то здесь существует рынок краткосрочных това­ров. |
| Материальная спе­цифика продукта | Рынок продуктов, имеющих материальное воплощение. |
| Степень агрегирова­ния товаров | Общегрупповой признак - продукты питания |
| Тип потребления | Рынок промежуточных продавцов |

Проведенный анализ помогает выявить рынки сбыта продукции торговой фирмы «Крестьянское подворье» - это рынокпродовольственных товаров. Основная масса продукции реализуется в пределах г. Йошкар-Ола.

Рынок продукции сети магазинов «Крестьянское подворье» является рынком монополистической конкуренции, так как на нем присутствуют несколько конкурентов.

Хотя рынок сейчас насыщен подобными товарами, предприятие постоянно следит за повышением ассортимента продукции и качества обслуживания, старается использовать современные торговые технологии, что позволяет ему успешно конкурировать на рынке.

Оценивая структуру рынка, целесообразно рассчитать коэффициент концентрации рынка, который показывает степень преобладания на рынке одной или нескольких крупных фирм. Индекс Герфиндаля рассчитаем по объемам продаж крупнейших 5-ти фирм-конкурентов анализируемого предприятия.



Рис. 3.1. Структура рынка

Индекс Герфиндаля определяется как сумма квадратов долей рынка всех фирм, продающих продукцию на этом рынке:

Н=р21 +р22 + р23 + р24 + р25

Н=484+225+169+100+36=1014

Это говорит о том, что на рынке не преобладает одна крупная фирма, а существует несколько фирм, которые имеют свои доли на этом рынке.

Рассчитаем долю рынка фирмы.

D=Qф/Qотрасли \*100%

D=66518/400000\*100% =17%

В целом можно сказать, что предприятие занимает неплохое положение на рынке хоть и есть достаточная конкуренция, но не нужно останавливаться на достигнутом. Нужно расширять рынки сбыта и ассортимент продукции.

Лидерами рынка принято называть фирмы, которые способны оказывать влияние на конъюнктуру рынка со стороны предложения товара.

Таблица 3.2

Лидеры рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Организации | Год создания | Основное направление  деятельности | Количество занятых,  чел. | Доля рынка, % |
| ООО «Мегапол»  - сеть магазинов «Столичный» | 1992г. | Розничная торговля продоволь-ственными и непродовольствен-ными товарами. | 160 | 22 |
| Торговая фирма «Крестьянское подворье» | 1996г. | Розничная торговля продовольственными товарами. | 107 | 17 |
| ООО «Марийская фруктовая компания» | 1998г. | Розничная и оптовая торговля продовольственными товарами. | 120 | 15 |
| ООО «Сента +» | 2003г. | Розничная торговля продовольственными товарами. | 60 | 13 |
| ЗАО «Бакалея» | 1993г. | Розничная торговля продоволь-ственными и непродовольственными товарами, производство хлебобулочных изделий. | 130 | 10 |
| ЧП Отмахов | 2005г. | Розничная торговля продовольственными товарами. | 40 | 6 |

Данные для построения конкурентной карты представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Цены на продукцию фирм-конкурентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация | Доля рынка, q (%) | Цена товара, ед. (хлеб ржаной) |
| ООО «Крестьянское подворье» | 17 | 6,0 |
| ООО «Мегапол» | 22 | 5,7 |
| ООО «Марийская фруктовая компания» | 15 | 6,2 |
| ООО «Сента +» | 13 | 5,8 |
| ЗАО «Бакалея» | 10 | 5,9 |
| ЧП Отмахов | 6 | 6,0 |

МФК

«Сента+» «Мегапол»

«Крестьянское

подворье»

«Бакалея»

ЧП Отмахов

Доля рынка,%

Рис. 3.2. Конкурентная карта

Как видно из рис. 3.2 основными конкурентами торгового предприятия «Крестьянское подворье» являются те организации, которые лежат выше диагонали: ООО «Мегапол», ООО «Марийская фруктовая компания», ООО «Сента +». Самое лучшее положение занимает ООО «Мегапол» с сетью магазинов «Столичный».

Для достижения более высокой конкурентоспособности можно увеличить объем продаж и ассортимент продукции.

# **3.2. Оценка конкурентоспособности торговой фирмы**

# **«Крестьянское подворье»**

Следует отметить уровень острой конкуренции на рынке продовольственной продукции в г. Йошкар-Ола. Как было выявлено выше, основными конкурентами сети магазинов «Крестьянское подворье» являются следующие торгово-посреднические фирмы: ООО «Мегапол», ООО «Марийская фруктовая компания», ЗАО «Бакалея» и др.

Проведем балльный (по 9-ти бальной шкале) сравнительный анализ показателей ведущих конкурентов с собственной деятельностью предприятия (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Анализ конкурентоспособности по баллам

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы конкурентоспособности  предприятия | | Балльная оценка фирм | | | | |
| «Крестьянское подворье» | | «Мегапол» | | «Бакалея» |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 |
| Продукт | | | | | | |
| Качество | | 7 | | 9 | | 8 |
| Престиж торговой марки | | 5 | | 8 | | 6 |
| Срок реализации | | 9 | | 9 | | 9 |
| Многовариантность в использовании | | 9 | | 9 | | 8 |
| Уникальность | | 5 | | 6 | | 6 |
| Защищенность патентом | | 5 | | 6 | | 5 |
| Надежность | | 8 | | 7 | | 6 |
| Сумма баллов | | 48 | | 54 | | 47 |
| Средний балл | | 6,9 | | 7,7 | | 6,7 |
| 2. Цена | | | | | | |
| Прейскурантная | | 7 | | 4 | | 5 |
| Процент скидки с цены | | 7 | | 3 | | 4 |
| Срок платежа | | 6 | | 5 | | 5 |
| Условия кредита | | 4 | | 4 | | 4 |
| Сумма баллов | | 24 | | 16 | | 18 |
| Средний балл | | 6,0 | | 4,0 | | 4,5 |
| 3. Каналы сбыта | | | | | |
| Степень охвата рынка | 6 | | 2 | | 7 |
| Размещение складских помещений | 8 | | 4 | | 5 |
| Система контрольных запасов | 8 | | 4 | | 5 |
| Система транспортировки | 7 | | 7 | | 5 |
| Формы сбыта : |  | |  | |  |
| торговые представители | 7 | | 8 | | 6 |
| оптовые посредники | 5 | | 7 | | 5 |
| Сумма баллов | 41 | | 32 | | 33 |
| Средний балл | 6,8 | | 5,3 | | 5,5 |
| 4. Продвижение продуктов на рынке | | | | | |
| Реклама | 5 | | 8 | | 7 |
| Индивидуальная продажа | 9 | | 7 | | 6 |
| Продвижение продуктов по каналам  торговли | 7 | | 7 | | 6 |
| Упоминание об изделиях в СМИ | 4 | | 8 | | 6 |
| Сумма баллов | 25 | | 30 | | 25 |
| Средний балл | 6,3 | | 7,5 | | 6,3 |
| ИТОГО СУММА БАЛЛОВ | 138 | | 132 | | 123 |

По средним значениям факторов конкурентоспособности предприятия строим "многогранник конкурентоспособности" для каждого предприятия.

Определим показатель уровня конкурентоспособности сети магазинов «Крестьянское подворье» относительно предприятий - конкурентов как отношение площадей «многогранника конкурентоспособности» данной фирмы к площади «многогранника конкурентоспособности» сети магазинов «Крестьянское подворье».

S Крест. подворье (6,9\*6,0) + (6,0\*6,8) + (6,8\*6,3) + (6,3\*6,9) 168,51

= = = 1,13

S Мегапол (7,7\*4,0) + (4,0\*5,3) + (5,3\*7,5) + (7,5\*7,7) 149,5

S Крест. подворье (6,9\*6,0) + (6,0\*6,8) + (6,8\*6,3) + (6,3\*6,9) 168,51

= = = 1,27

S Бакалея (6,7\*4,5) + (4,5\*5,5) + (5,5\*6,3) + (6,3\*6,7) 131,76

 \_\_ Крестьянское подворье - - - - Мегапол ……. Бакалея

Рис. 3.3. Многогранник конкурентоспособности предприятий

Вывод: Торговая фирма «Крестьянское подворье» в 1,13 раза конкурентоспособнее фирмы «Мегапол» и в 1,27 раз конкурентоспособнее фирмы «Бакалея».

По данным табл. 3.5 можно сделать определенный вывод о слабых и сильных сторонах сети магазинов «Крестьянское подворье». Сильной стороной здесь является фактор цены. По остальным факторам предприятие проигрывает, хотя и незначительно. Данные показатели являются резервами повышения конкурентоспособности анализируемого предприятия.

Таблица 3.5

Резервы реализации повы­шения конкурентоспособ­ности товара фирмы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики конкурентоспособности товара фирмы с низкими баллами (по отношению к товарам-конкурентам) | Направления реалии-зации выявленных резервов повы­шения конкурентоспособ­ности товара фирмы | Разработка путей и методов реализации выявленных ресурсов |
| Престиж торговой марки | Фирме следует приобрести известность в деловых  кругах республики  и у населения. | Необходимо провести активную рек-ламную кампанию. Возможно прове-дение комбинированной рекламы. Фирма должна выпол-нять заказы достаточно качественно и стараться соблюдать сроки выполнения. |
| Условия финансирования в случае покупки | В будущем фирма должна предоставлять льготы и скидки клиентам. | Планируется снизить предоплату заказов. |

Можно значительно улучшить качество и престиж торговой марки. При внедрении новых технологий обслуживания покупателей и использовании высококачественной продукции значительно повысить спрос на продукцию предприятия.

Определение относительных преимуществ торгового предприятия «Крестьянское подворье» в конкуренции представлено в приложении 3.

В результате данного исследования можно придти к выводу, что позиции предприятия на рынке достаточно устойчивы. Однако если не продолжать развитие торгового процесса и внедрение новейших технологий, на предприятии будет происходить спад производства.

Конкурентоспособность товара - это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента, ради которых потребитель отдает предпочтение именно данной продукции.

Конкурентоспособность товара во многом определяет конкурентоспо-собность предприятия, выпускающего этот товар, поэтому этот блок анализа играет очень важную роль в нашем маркетинговом исследовании.

Проведем исследование конкурентоспособности товара сети магазинов «Крестьянское подворье».

При изучении продукции мы должны проанализировать соответствие требований наших клиентов характеристикам продукции, реализуемой торговой фирмой «Крестьянское подворье». Такой анализ позволит нам понять мотивы покупателей, предпочитающих наш товар, а не товар конкурентов (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Оценка соответствия характеристик продукции сети магазинов «Крестьянское подворье» требованиям потребителей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Степень соответствия характеристик товара требованиям покупателей | | | | | |
|  | Хуже |  |  |  | Лучше |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.качество продукции |  |  |  |  | х о |
| 2.цена |  |  |  | о | х |
| 4.срок реализации |  |  |  | х о |  |
| 5.сервис |  |  | х | о |  |
| 6.другие |  |  | х | о |  |

х - требования потребителей

о - характеристики продукции, реализуемой фирмой «Крестьянское подворье»

Из таблицы 3.6. видно, что характеристики товаров нашего предприятия полностью отвечают требованиям покупателей.

Далее проведем оценку нашего товара относительно товара конкурента.

Существует несколько методов оценки конкурентоспособности продукции. Общее во всех этих методиках - товар рассматривается с точки зрения потребителя, а не производителя.

При исследовании конкурентоспособности продовольственной продукции (в качестве примера возьмем вино-водочную и колбасную продукцию) сети магазинов «Крестьянское подворье» мы придерживались такого же подхода.

Исследование проводилось в два этапа:

I. Получение балльной оценки конкурентоспособности товара.

II. Расчет индексов конкурентоспособности.

## Балльная оценка конкурентоспособности продукции.

На первом этапе исследования выделяются следующие итерации:

- определение состава потребительских и стоимостных параметров (характеристик) продукции, которые потребитель считает существенными при принятии решения о покупке;

- определение иерархии этих параметров по их значимости (важности) для покупателя и расчет весовых коэффициентов;

- балльная оценка каждого параметра и построение профиля конкурентоспособности;

- расчет среднего балла конкурентоспособности по товарам. Основные усилия в этом блоке исследования направляются на получение от потребителей продукции информации по составу существенных параметров, их значимости и оценке.

Для этой продукции существенными являются следующие параметры:

- качество (П1);

- ассортимент (П2);

- цена потребления, включающая цену продажи и дополнительные затраты потребителя (ПЗ);

- престиж предприятия (П4).

Параметры П1, П2и П4 являются потребительскими, а П3 относится к группе стоимостных характеристик.

Различные параметры имеют разную значимость для потребителей. Сразу определить "вес" каждого параметра достаточно сложно, поэтому в нашем исследовании использовался метод попарных сравнений параметров, значительно облегчающий эту задачу и дающий довольно точные и достоверные результаты.

Метод заключается в выполнении следующих шагов.

1) Экспертам предлагается перевести качественные оценки предпочтения одного параметра перед другим в количественные оценки по 5-ти балльной шкале (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Шкала перевода значимости параметров

|  |  |
| --- | --- |
| Качественная оценка | Количественная оценка |
| Значимость для покупателей двух сравниваемых параметров одинакова  Первый параметр слабо значимее, чем второй  Первый параметр значимее, чем второй  Первый показатель сильно значимее, чем второй  Первый показатель абсолютно значимее, чем второй | 1 балл  2 балла  3 балла  4 балла  5 баллов |

Результаты перевода сводятся в матрицу попарных сравнений, которая для исследуемой продукции имеет следующий вид (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Матрица попарных сравнений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | П1 | П2 | ПЗ | П4 |
| П1  П2  ПЗ  П4 | 1  1  1/3  1/5 | 1  1  1/4  1/5 | 3  4  1  1/5 | 5  5  5  1 |

2) Определяется общий балл по каждому параметру путем суммирования показателей в каждой строке матрицы.

Сумма баллов параметра "Качество" — 11.

Сумма баллов параметра "Ассортимент" — 10.

Сумма баллов параметра "Цена" — 5,6.

Сумма баллов параметра "Престиж предприятия" — 2,6.

Общая сумма баллов — 29,2.

3) Определяемся коэффициент значимости по каждому параметру как отношение набранной параметром суммы баллов к общей сумме.

d1 = 11 /29,2=0,38

d2 = 10 /29,2=0,34

d3 = 6,6/29,2 =0,19

d4 = 1,6/29,2=0,08

Определение набора параметров и их сравнительной значимости для покупателей — исходная точка анализа конкурентоспособности продукции. Далее эти параметры необходимо количественно определить.

В нашем исследовании для количественного определения параметров использовалась балльная оценка. Оцениваются все параметры по 9-ти балльной шкале, давая оценки по степени удовлетворения желаний потребителей, при этом высшую оценку 9 баллов получает идеальный товар.

Результаты проведенной оценки сведены в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Оценка продукция

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Параметры | | | |
| П1 | П2 | ПЗ | П4 |
| 1. Вино-водочная продукция магазинов «Крестьянское подворье»  «Мегапол» | 7  7 | 8  8 | 7  8 | 8  7 |
| 2. Колбасная продукция магазинов «Крестьянское подворье»  «Мегапол» | 8  8 | 7  8 | 7  7 | 7  8 |

По данным этой таблицы построим профили конкурентоспособности продукции магазинов «Крестьянское подворье» и конкурента, выбранного в качестве примера - ООО «Мегапол» (табл. 3.10 и 3.11).

На этих профилях наглядно видны преимущества и недостатки товаров нашего предприятия по отношению к товарам конкурента.

Таблица 3.10

Профиль конкурентоспособности вино-водочной продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ХАРАКТЕРИСТИКА ДЛЯ ОЦЕНКИ  КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА | БАЛЛЬНАЯ ШКАЛА | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРА  "жесткие" потребительские параметры  1. Качество  2. престиж предприятия-изготовителя (марка)  "мягкие" потребительские свойства  1. Ассортимент  СТОИМОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРА  цена |  |  |  |  |  |  | xо  х  ох | o  хо |  |

х — «Мегапол» о — «Крестьянское подворье»

Таблица 3.11

Профиль конкурентоспособности колбасной продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ХАРАКТЕРИСТИКА ДЛЯ ОЦЕНКИ  КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА | БАЛЛЬНАЯ ШКАЛА | | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРА  "жесткие" потребительские параметры  1. Качество  2. престиж предприятия-изготовителя (марка)  "мягкие" потребительские свойства  1. Ассортимент  СТОИМОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРА  цена |  |  |  |  |  |  | х  хо  х | xo  o  о |  |

х — «Мегапол» о — «Крестьянское подворье»

Рассчитаем средний балл конкурентоспособности по товарам предприятий-конкурентов с учетом весовых коэффициентов значимости по формуле:

n

Бк = Σ diBi

i=1

где Бк — средний балл конкурентоспособности товара,

di — весовой коэффициент значимости i-го параметра,

Вi — балльная оценка i-го параметра,

n — количество оцениваемых параметров.

Вино-водочная продукция:

«Крестьянское подворье»

Бк = 0,38х7 + 0,34х8 + 0,19х8 + 0,08х7 = 7,92

«Мегапол»

Бк = 0,38х7 + 0,34х7 + 0,19х8 + 0,08х7 = 7,15

Колбасная продукция:

«Крестьянское подворье»

Бк = 0,38х8 + 0,34х8 + 0,19х7 + 0,08х7 = 7,72

«Мегапол»

Бк = 0,38х8 + 0,34х7 + 0,19х7 + 0,08х7 = 7,49

Таким образом, по среднему баллу конкурентоспособности товара фирма «Крестьянское подворье» превышает своего конкурента ООО «Мегапол» по всем рассматриваемым видам продукции.

## Расчет индексов конкурентоспособности.

Индексы конкурентоспособности позволяют определить степень удовлетворения потребностей покупателей по сравнению с какой-либо базой. В качестве базы используют товары основных конкурентов, товар-образец (наиболее полно удовлетворяющий требования покупателей на данном этапе) или "идеальное изделие" (соответствующее на 100%).

В нашем исследовании индексы конкурентоспособности рассчитаны по отношению к "идеальному изделию" и продукции магазинов «Крестьянское подворье» по следующим формулам:

J ид = Бк / Б ид и J к = Б к1 / Б к2,

где J ид — индекс конкурентоспособности по отношению к идеальному изделию;

Jк — индекс конкурентоспособности по отношению к ООО «Мегапол»;

Б ид — балльная оценка конкурентоспособности "идеального изделия";

Б к1 — средний балл конкурентоспособности товара анализируемого предприятия;

Б к2 — средний балл конкурентоспособности товара конкурента.

Вино-водочная продукция:

«Мегапол» Jд= 7,15/4 = 0,79

«Крестьянское подворье» Jд = 8 / 9 = 0,89

Jк = 8 / 7,15 = 1,12

Полученные значения свидетельствуют о том, что желания потребителей удовлетворяются вино-водочной продукцией магазинов «Крестьянское подворье» на 89%, а ООО «Мегапол» только на 79%, потому конкурентоспособность продукции фирмы «Крестьянское подворье» по сравнению с товарами конкурента в 1, 12 раза (или на 12%) выше.

Колбасная продукция:

«Мегапол» Jид = 7,49/9 = 0,83

«Крестьянское подворье» Jид = 7,73 /9 =0,86

Jк = 7,72 / 7,49 = 1,03

По колбасной продукции фирма «Крестьянское подворье» удовлетворяет желания потребителя на 86%, а ООО «Мегапол» — на 83%, в результате конкурентоспособность товара нашего предприятия в 1,03 раза (на 3%) выше продукции конкурента.

Итак, после выполнения анализа на I и II этапах выяснилось что сеть магазинов «Крестьянское подворье» продает более конкурентоспособные товары по сравнению с изделиями основного конкурента ООО «Мегапол», что обусловлено, главным образом, продажей товаров по более благоприятным для потребителей ценам. Для поддержания и роста конкурентоспособности продукции «Крестьянское подворье» необходимо разработать эффективный комплекс маркетинга.

**3.3. Средства повышения конкурентоспособности магазинов фирмы «Крестьянское подворье»**

# **3.3.1. Разработка маркетинговой стратегии предприятия**

Принципиально важная роль маркетинга является уже давно известной истиной. Причём это утверждение актуально для предприятий любой отрасли экономики. Одним из важнейших элементов организации маркетинговой деятельности является построение и внедрение её стратегии. Стратегию маркетинга можно будет эффективно реализовывать тогда, когда будет существовать устойчивый и стабильный рынок. В настоящее время это условие у нас в России отсутствует. В общих чертах это выглядит следующим образом: рынок как таковой не развит, отсутствует развитая и отлаженная нормативно-правовая база, слабо развита внешне экономическая деятельность.

В условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности - одна из важнейших функций руководителей фирм высшего звена. Разработанные стратегии должны в максимальной степени обеспечить достижение целей предприятия при существующих условиях и тенденциях развития маркетинговой среды.

Инструментом для выявления внешних по отношению к организации факторов, а также внешних, но имеющих непосредственное отношение к предприятию сил, представляющих собой потенциальные возможности или угрозы, является анализ внешней среды организации. Для определения внутреннего потенциала и диагностики внутренних проблем организации используется метод управленческого обследования (анализ слабых и сильных сторон). На основании проведенного для торгового предприятия «Крестьянское подворье» анализа внешней среды представим в табл. 3.12 и 3.13 наиболее значимые для предприятия возможности и угрозы внешней среды.

Таблица 3.12

Матрица возможностей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Влияние на предприятие | | |
| Сильное влияние | Умеренное  влияние | Малое влияние |
| Вероятность реализации возможности | Высокая | Относительно невысокие цены по сравнению с конкурентами | Увеличение доходов населения |  |
| Средняя | Развитие рыночных отношений |  |  |
| Низкая |  |  |  |

Из матрицы видно, что самого пристального внимания заслуживают все перечисленные возможности такие как: развитие рыночных отношений, увеличение доходов населения, относительно не высокие цены по сравнению с конкурентами. Эти возможности нужно срочно реализовать пока они не превратились в угрозу:

* поддерживать уровень спроса привлекательной для потребителя ценой и качеством предлагаемой продукции.
* необходимо увеличивать ассортимент продукции.

Таблица 3.13

Матрица угроз

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Возможные последствия | | | |
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Легкие ушибы |
| Вероятность реализации угроз | Высокая |  |  |  | Низкий уровень образования |
| Средняя |  |  | Повышение цен |  |
| Низкая |  | Высокий уровень конкуренции | Миграция населения. |  |

Из матрицы видно, что основную угрозу для предприятия сегодня представляет высокий уровень конкуренции, поэтому необходимо принять все меры для ее устранения:

* стараться удерживать цены на уровне более низком, чем у конкурентов, но не забывая о достойном качестве;
* обеспечить предприятие рекламой, чтобы потенциальные потребители имели представление о предприятии;
* расширять ассортимент продукции.

Такие угрозы, как низкий уровень образования и повышение цен должны постоянно отслеживаться со стороны предприятия, но не стоит задача ее первостепенного устранения.

Миграция населения не является первостепенной угрозой, но должна быть проанализирована на дальнейший период времени.

На основании проведенного анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия проведем СВОТ- анализ деятельности предприятия. SWOT- анализ служит для оценки руководством следующих моментов: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Построение матрицы SWOT необходимо, чтобы выяснить, как фирма может использовать свои сильные стороны и возможности, и как этому могут помешать слабые стороны и внешние угрозы (табл. 3.14).

Анализ внешних угроз показывает, что возможно повышение уровня конкуренции. Однако, невысокие входные барьеры в данный вид бизнеса привели к тому, что рынок уже насыщен.

Потребительский потенциал РМЭ достаточно низок, поэтому включение дополнительных фирм в конкурентную борьбу вряд ли принесет им успех.

Увеличению объемов сбыта продукции «Крестьянское подворье» мешает:

- отсутствие финансовых средств с целью пополнения оборотных активов;

- неустойчивость спроса;

- слабые связи с подчиненными работниками; непонимание ими того, что необходимо для организации;

- нехватка информационной поддержки для принятия управленческого решения;

- отсутствие планирования в организации;

- постоянное отвлечение внимания на текущие рутинные операции, невозможность сконцентрироваться на главном и конкретном;

- исполнение несоответствующих обязанностям директора работ и задач.

Слабые стороны предприятия «Крестьянское подворье» не позволяют ему повысить конкурентоспособность. При этом, если работников можно заинтересовать в результатах деятельности фирмы (например, пересмотрев систему мотивации труда), заменить низко квалифицированных работников на более квалифицированных, то проблему платежеспособности быстро не решишь. Именно эта проблема – самое главное препятствие для дальнейшего развития фирмы.

С помощью матрицы SWОТ представляется возможным выявить и ранжировать проблемы, стоящие перед предприятием. К числу проблем можно отнести: низкий уровень маркетинговых исследований, рост конкуренции, несовершенство системы управления персоналом и стимулирования труда.

Проанализировав внешние опасности и новые возможности можно приступать к выбору стратегии. Выбор стратегии – составная часть всего стратегического управления фирмой, это план ее деловой активности. Основная задача заключается в развитии потенциала сотрудников фирмы, в повышении ассортимента реализуемых товаров, в освоении новых рынков, увеличении сбыта и, в конечном итоге, в повышении эффективности деятельности. В рамках маркетинга, прежде всего, должна осуществляться практическая реализация целей, направленных на перспективу.

Цели определяют основные направления деловой активности фирмы. Цели фирмы «Крестьянское подворье» ориентированы на рост объемов продаж, на увеличении доли на рынке, на достижении абсолютных или относительных показателей по прибыли, на темпы роста по финансовым показателям и.т.д.

Исходя из этого можно предложить следующие стратегии, приемлемые для фирмы «Крестьянское подворье»: стратегия дифференцированного маркетинга по товарам, стратегия расширения и развития рынка, стратегия концентрированного роста, стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

Для определения наиболее важных на сегодняшний день для предприятия стратегий и их конкретизации построим табл. 3.15.

Таблица 3.15

Выбор стратегий развития фирмы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификационный признак | Выбранная стратегия | Важность стратегии |
| Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам | Более глубокое проникновение на каждый из осваиваемых сегментов рынка и рост повторных покупок. | Доминирует |
| Стратегия расширения и развития рынка | Расширение рынков за счет проникновения на новые географические рынки. | Доминирует |
| Стратегия концентрированного роста | Развитие существующего рынка и поиск новых рынков для реализации товаров. | Доминирует |
| Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка | Максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей. | Доминирует |

1. Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам.

Фирма «Крестьянское подворье» реализует различные виды одного товара (например: молоко, майонез, масло и др.), отличающиеся потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой и т.д. и предназначенные для различных групп потребителей на рынке, т.е. для множества сегментов. Предлагая разнообразные товары, фирма предполагает добиться увеличения сбыта и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых ими сегментов рынка. Организация рассчитывает также на рост повторных покупок, поскольку каждый товар создан для данной группы потребителей и соответствует их пожеланиям. Подобная стратегия предполагает значительные расходы и нацелена на большой рынок, предлагая множество индивидуализированных, отличающихся друг от друга видов товара, предназначенных для удовлетворения многочисленных рыночных сегментов. В каждой группе потребителей предлагаемый фирмой товар рассматривается как уникальный по дизайну, внутренним характеристикам и т.д. Поэтому, несмотря на то, что товар может стоить дороже, чем по стратегии массового маркетинга, для потребителей цена не будет играть столь важной роли, и они приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

2. Стратегия расширения и развития рынка.

Матрица «возможностей по товарам / рынкам» дает представление о концепции общей стратегии. В матрице представляются все продукты и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются.

Проникновение на рынок

Разработка

товара

Развитие рынка

Диверсификация

### Рис. 3.4. Матрица возможностей по товарам/рынкам

##### **Рынок**

существующий новый

##### Товар

новый существующий

Так как фирма «Крестьянское подворье» занимается реализацией только продовольственными товарами и не планируется продажа товаров другого назначения, то целесообразно будет выходить на новые рынки с существующими товарами. Поэтому, исходя из данной матрицы выбирается стратегия развития рынка. Эта стратегия направлена на развитие рынка, т.е. создание рынков для реализуемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремиться расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен; новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы. Фирма может по новому предлагать существующие товары, использовать новые методы распределения сбыта и сделать более насыщенными усилия по продвижению.

3. Стратегия концентрированного роста.

Так же для выбора стратегии используется матрица бостонской консультативной группы (матрица БКГ). Сначала с помощью табл. 3.16 рассмотрим, какой этап жизненного цикла проходит каждый из этих продуктов.

Таблица 3.16

Динамика объемов продаж основных видов продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды продукта | Выручка от реализации (тыс. руб.) | | |
| 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
| 1. Молочные изделия | 7537 | 8434 | 9399 |
| 1. Колбасные изделия | 10796 | 11578 | 12121 |
| 1. Хлебобулочные изделия | 6982 | 7620 | 7945 |
| 1. Виноводочные изделия | 14643 | 15384 | 16222 |

Рис. 3.5. Графики жизненных циклов товаров

На рис. 3.5 видно, что продовольственные изделия находятся на стадии ускоренного роста, переходящего в зрелость. Для более точных рекомендаций стратегических направлений для каждого продукта воспользуемся матрицей БКГ.

Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в табл. 3.17.

Таблица 3.17

Исходные данные для построения матрицы БКГ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Молочные изделия | Колбасные  изделия | Хлебобулочные изделия | Виноводочные изделия |
| 1. Темпы роста рынка, % | 8 | 12 | 9 | 15 |
| 2. Относительная доля рынка | 1,4 | 0,9 | 1,7 | 1,8 |
| 3. Объем реализации данного вида продукта, тыс. руб. | 9399 | 12121 | 7941 | 16222 |
| 4. Доля продукции в общем объеме реализации предприятия | 0,25 | 0,3 | 0,2 | 0,4 |
| 5. Покрытие затрат, тыс. руб. | 8436 | 11874 | 6542 | 15742 |
| 6. Прибыль по данному виду продукции, тыс. руб. | 3587 | 4874 | 5498 | 5789 |
| 7. Доля покрытия затрат , % | 63 | 53 | 62 | 51 |

Расположим данные виды деятельности на поле матрицы БКГ (рис 3.6).

Из матрицы видно, что виноводочные изделия являются «звездой», они приносят 49% прибыли, молочные и хлебобулочные изделия являются «дойной коровой» (они приносят 37%, 38% прибыли), колбасные изделия являются «дикой кошкой» (их доля прибыли составляет 47%).

Реализация колбасных изделий является перспективным и для завоевания большей доли рынка его необходимо инвестировать. Для поддержания данного товара в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому руководитель должен решить – сможет ли данный товар успешно конкурировать при соответствующей поддержке, или нужно уйти с рынка.

Виноводочные изделия завоевали значительную долю рынка в перспективных растущих отраслях экономики. Стратегия данного товара должна быть направлена на увеличение или поддержание доли на рынки.

ТРР

«Звезда»

«Дикая кошка»

1,1

«Дохлая собака»

«Дойная корова»

0 1

ОДР

М – молочные изделия К – Колбасные изделия

В – Виноводочные изделия Х – Хлебобулочные изделия

Рис. 3.6. Матрица БКГ

Реализация хлебобулочных и молочных изделий приносят большую прибыль за счет высокой доли рынка. Крупные капиталовложения нецелесообразны, так как возможно спрос в будущем уменьшится. Стратегия направлена на поддержание существующего положения.

Предприятие находится на стадии роста, объем продаж и доходы растут пропорционально. Исходя из этого руководству необходимо уделить внимание усилению финансовых позиций. Рекомендуется полное использование внутренних и внешних возможностей, необходимо сделать акцент на сильные стороны, устранить угрозы и стараться уменьшать воздействие слабых сторон. Исходя их этого для фирмы «Крестьянское подворье» возможно применить стратегию концентрированного роста - стратегию развития существующего рынка и поиск новых рынков для производства и реализации существующих продуктов:

* посредством функций сбыта осуществить выход на новые национальные рынки;
* посредством существующих продуктов возможен выход на новый сегмент рынка.

Таким образом, основное направление стратегии предприятия – рост и развитие существующего рынка и выход на новые рынки.

4. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

При реализации данной стратегии необходимо нацеливаться на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей. Основной принцип поведения – выбор и реализация товаров, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях. Данная стратегия подходит торговой фирме, «не обремененной» производством, т.к. она готова к немедленному перепрофилированию своего бизнеса, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, связанные с отсутствием специализации.

Большинство современных компаний, имеющих широкую номенклатуру продукции одновременно используют несколько стратегий для различных групп товаров рыночных сегментов или периодов своего развития. Поэтому были предложены данные стратегии из которых можно выбрать те, которые наиболее приемлемы для торгового предприятия «Крестьянское подворье».

# **3.3.2.** **Создание рекламного продукта сети магазинов** **«Крестьянское подворье»**

## Концепция рекламы

1. Цели рекламной деятельности

Поддержание имиджа фирмы

Фирма «Крестьянское подворье» успешно работает на рынке продовольственной продукции. Имеются постоянные клиенты, с которыми фирма сотрудничает на основе взаимного доверия. Для поддержания имиджа фирме необходимо активнее принимать участие в спонсорской деятельности. Так же необходимо выделить те реальные достоинства, которые важны потребителям (возможность заключения бартерных сделок, оплата товара в рассрочку и без предоплаты, значительные скидки при оплате в денежной форме).

1. Расширить рынок торговли

На рынке предприятий торговли фирма работает постоянно из-за малого объема поставок для отдельного потребителя. Но в общей сложности этот сегмент рынка достаточно большой и здесь нет сильных конкурентов.

1. Увеличить массу прибыли

Увеличить массу прибыли фирма может как за счет расширения рынка, так и за счет более эффективной деятельности. В эффективную деятельность входит более тщательный отбор потребителей (проверка на платёжеспособность, финансовую устойчивость).

2. Средства распространения рекламы и их носители

Для рекламы на рынке предприятий розничной торговли лучше всего использовать прессу. Потому что реклама в прессе имеет много сильных сторон. Особенно важными для фирмы будут: низкие расходы на публикацию, возможность повторения, гибкость, своевременность.

Наиболее популярными газетами в республике являются «Марийская правда», «7 Дней», «Известия Марий Эл», «Всё для вас». Наиболее экономичным вариантом является газета «7 Дней». Она обеспечивает самый высокий охват потребителей (тираж 85000), причём распространяется в Йошкар-Оле, Чебоксарах, Новочебоксарске.

Однако если использовать для рекламы только эту газету, неохваченным останется рынок предприятий районов Республики Марий Эл. Поэтому необходимо разместить рекламу и в газете «Марийская правда».

В любом случае газеты имеют большой процент «бесполезной аудитории». Что касается целевой аудитории, то реклама в местных газетах имеет большую направленность на население и несколько меньшую - на предприятия. Поэтому в дополнение к данным средствам рекламы необходимо проводить личные контакты.

Таблица 3.18

План распространения рекламы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Средства рекламы | Про-должи-тель-ность | Мощ-ность | Цик-лич-ность | Календарный период по месяцам | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Печатная реклама | | | | | | | | | | | | | | | |
| Карман-ные календари |  | 200 шт | 1-5 шт клиенту |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Настенные календари |  | 200 шт | 1-5 шт клиенту |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Директ мейл |  |  | 1-2 письма 1 клиенту |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Газеты | | | | | | | | | | | | | | | |
| «7 Дней» | 1/16 полосы | 85000 зкзем. | 1 раз в месяц |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| «Марий-ская правда» | 1\16 полосы | 30903 экзем. | 1 раз в месяц |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 3.19

Бюджет рекламного продукта на I-й квартал 20074 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид рекламного  средства | Число рекламных единиц | Тариф за рекламную единицу, руб. | Стоимость рекламы руб. |
| Газеты | | | |
| «Добрый день» | 6 объявлений | 300 | 1 800 |
| «Марийская правда» | 3 объявления | 400 | 1 200 |
| Печатная реклама | | | |
| Карманные календари[[1]](#footnote-1) | 200 шт. | 2,8 | 560 |
| Настенные календари | 200 шт. | 10,5 | 2100 |
| Директ мейл | 100 писем | 10 | 1 000 |
| ИТОГО |  |  | 6660 |

## 

## 3. Создание непосредственно рекламы

Важную роль в достижении успеха рекламной компании играет правильное составление текста рекламного сообщения, его эффективное оформление и выгодное размещение.

# **3.3.3. Стратегии ценообразования с ориентацией на конкуренцию**

Необходимо отметить средний уровень цен торговой фирмы «Крестьянское подворье» по сравнению с конкурентами на рынке. Составляя прайс-лист, стоит расширить его, изменяя позиции количество-цена, и расcчитать, сколько покупателю надо будет платить за каждую или несколько дополнительных единиц товара, учитывая изменения цены.

Торговое предприятие «Крестьянское подворье»» должно использовать методы расчета цены с ориентацией на конкуренцию, также относящиеся к группе рыночных методов, то есть устанавливают цены на товары и услуги через анализ и сравнение силы дифференциации товаров данной фирмы с фирмами-конкурентами на конкретном рынке. При этом во внимание принимается сложившийся уровень цен. Таким образом, метод определения цены с ориентацией на конкуренцию со­стоит в определении цены продовольственной продукции магазинов «Крестьянское подворье» с учетом конкурентной ситуации и конкурентного поло­жения данной фирмы на рынке.

Руководство торговой фирмы «Крестьянское подворье» должно использовать следующие методы установления цены с ориентацией на кон­курентов.

1. Метод следования за рыночными ценами. Предусматривает, что каждый прода­вец, продающий данный товар на рынке или предлагающий соответствующую услу­гу, устанавливает цены, уважая обычаи ценообразования и уровень цен, сложивши­еся на рынке, исходя из реально существующего уровня рыночных цен и при этом существенно не нарушая его.

Если торговая фирма «Крестьянское подворье» усиливает дифференциацию своих товаров и услуг по отношению к товарам и услугам фирм-конкурентов, то она вправе установить цены на несколько более высоком уровне по сравнению с обыч­ными.

Обычно фирмы, следующие в формировании своей ценовой политики за лиде­ром, весьма слабы и по степени известности, и по степени признания покупателями их торговой марки. Поэтому им ничего не остается, как держать цены на свою продукцию на уровне цен, установленном фирмой-лидером. В результате, хотя фир­мы и не заключают между собой какого-либо соглашения по ценам, на практике получается, что товары или услуги продаются им по ценам, находящимся на опре­деленном, как бы согласованном уровне, т. е. происходит усреднение рыночных цен.

В действительности не устанавливается какая-либо одна цена, а определяется несколько уровней цен в зависимости от положения данной фирмы на рынке, ее способности и степени дифференциации товара или услуг по отношению к товарам и услугам фирмы-лидера. В большинстве случаев наблюдается такая ситуация, ког­да цены каждой фирмы оказываются ограниченными определенными рамками и при этом бывают не выше соответствующих цен фирмы-лидера.

2. Метод ценообразования на основе привычных, принятых в практике данного рынка цен.

Привычные цены — это цены, которые сохраняются на установленном и ставшем обычным уровне в отношении определенных товаров в течение длитель­ного срока на довольно широком рыночном пространстве. Данная сфера ценообразования является весьма трудной для реализации политики измене­ния цен в сторону повышения, так как в течение длительного времени сохраняется ставший для покупателей и продавцов привычным определенный уровень цен. Конечно, и такое положение не исключает ситуации, создающей возможность по­вышения цен.

Как правило, чтобы разрушить привычные цены и произвести их повышение, предпринимается в фирме «Крестьянское подворье» коренное улучшение выбора качества товара, его функциональных свойств, упаковки, стиля, дизайна, значения, т. е. ему придают большую привлека­тельность и таким образом адаптируют его к целевому рынку прогнозируемых по­купателей, обеспечивая тем самым новое место товара на рынке. Без этого успешно осуществить изменение привычной цены не удается.

В условиях сильной конкуренции реакция торговой фирмы «Крестьянское подворье» на изменение цен конкурен­тов должна быть оперативной. Для этих целей у фирмы должна быть заранее под­готовлена программа, способствующая принятию стратегии по отношению к ценовой ситуации, созданной конкурентом.

# **3.3.4. Использование методов конкурентной борьбы**

В настоящее время на рынке преобладает стратегия преодоления конкуренции – каждый конкурент стремится по крайней мере сохранить свою долю рынка. Основные методы конкурентной борьбы, которые целесообразно использовать руководству фирмы «Крестьянское подворье» – это цена, качество товара, условия поставок, условия платежа, уровень сервиса, мероприятия ФОССТИС. Сегодня считается, что неценовые методы борьбы стали преобладающими. Тем не менее, ценовые методы не тратили своего значения, особенно для товаров с эластичным спросом по цене. Отметим, что если раньше понижение цен на товары одним конкурентом неизбежно приводило к снижению цен другими конкурентами, то в настоящее время многие фирмы предпочитают улучшить потребительские свойства товара при сохранении или даже повышении цен. Быстрое возмещение затрат на производство и сбыт продукции – в попытке достижения этой цели чаще всего реализуют политику «доступных цен». Данная политика рассчитана на большие объемы реализации продукции, что необходимо в связи с затрудненным финансовым положением фирмы, неизвестностью или неуверенностью в успехе товара.

Если сравнивать преимущества ценовой и неценовой конкуренции, то следует отметить следующее. Предприниматели часто пытаются выиграть конкурентную борьбу, устанавливая более низкие цены. С точки зрения бизнеса, это опасно, поскольку цены невозможно снижать постоянно. Кроме того, конкуренты могут снизить цены вслед за вами. Лучше находить и использовать другие возможности, например:

* Личное общение с клиентами (встречи)
* Личное внимание (достаточный штат для оказания помощи )
* Хорошее обслуживание (доставка товара)
* Разнообразие услуг
* Гибкость и возможность быстрого реагирования (обновление ассортимента)
* Неизменно высокое качество (личная проверка качеств товара перед тем, как предоставить его клиентам)
* Удобное расположение

Остановимся подробнее на методах неценовой конкуренции.

Идеальное обслуживание - необходимый фактор неценовой конкуренции, который позволяет фирме «Крестьянское подворье» выиграть по сравнению с конкурентами. Оно заключается в следующем:

1. Потребностям клиентов уделяется серьезное внимание.

2. Все операции выполняются быстро и эффективно.

3. Персонал имеет четкое представление о местонахождении товаров.

4. Персонал хорошо осведомлен об имеющихся товарах, о размере, цвете и т. д.

5. Персонал проявляет обходительность при обслуживании клиентов.

6. Выполняются обещания, данные клиентам.

7. Предоставляются возможности альтернативного обслуживания.

К товарам, продаваемым конкурентами на рынке, со стороны покупателей предъявляются определенные требования. И чем лучше фирма удовлетворяет эти требования, тем привлекательнее она для покупателя. Далее приведены некоторые меры, которые позволят фирме «Крестьянское подворье» более полно удовлетворить требования покупателей:

* Наличие рекламы, информация о товаре и товаропроизводителе, торговой марки, маркетинговой подготовки.
* Обладание дополнительными по отношению к аналогам положительными свойствами, то есть конкурентоспособность предлагаемого товара.
* Безопасность, надежность, качество.
* Рыночная новизна.
* Приемлемая цена потребления.
* Популярность модели и репутация товаропроизводителя.
* Наличие торговой (сбытовой сети), доступность.
* Сервисное сопровождение и гарантии, легкость замены.

Соблюдение этих основных требований означает, что выводимый на рынок товар захотят покупать, и он будет обеспечен спросом.

Таким образом, стратегические цели и задачи деятельности торгового предприятия «Крестьянское подворье»:

- увеличение своей доли на рынке розничной торговли продукции;

- ориентация на новые сегменты покупателей;

- повышение конкурентоспособности.

Долгосрочные задачи системы управления конкурентоспособностью магазинов «Крестьянское подворье»:

- сохранение стабильного положения на рынке продуктов питания;

- увеличение объемов продаж;

- удержание и возможное расширение доли рынка;

- формирование и стимулирование спроса на все виды продукции.

Основными проблемами деятельности предприятия «Крестьянское подворье» являются: недостаточно эффективная стратегия маркетинга, слабоориентирована на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, недостаточное стимулирование приобретения предлагаемых товаров, неэффективная ценовая политика, отсутствие гибких систем скидок; величина расходов на рекламу не соответствует увеличению объема реализованной продукции. В связи с этим, можно порекомендовать следующие направления совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии:

1. Расширение отдела маркетинга (объединение отдела закупа и маркетолога).

В фирме «Крестьянское подворье» используется недостаточно эффективная стратегия маркетинга. Так необходимо ориентироваться на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, установление стимулов потребителям для приобретения предлагаемых товаров.

Отсутствуют маркетинговые исследования фирм-конкурентов по товару и ценовой политике. Выполнение лишь существующих функций отделом продаж предприятию недостаточно, для стабильной, уверенной работы необходимо расширение задач и функций, которые будут характеризовать всю деятельность предприятия, оценивать возможные дальнейшие шаги, строить стратегии, анализировать свои действия и так далее.

Маркетинговый анализ каналов сбыта в магазинах «Крестьянское подворье» должен проводиться по основным видам продукции.

2. Стимулирование сбыта.

Выбор средств стимулирования за­висит от поставленных целей. Все средства можно объединить в три большие группы:

- ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные ку­поны, дающие право на скидку);

- предложения в натуральной форме (премии, образцы товара);

- активное предложение (конкур­сы покупателей, игры, лотереи).

3. Разработка рекламной компании.

В настоящее время проводимые рекламные мероприятия пассивны, ощущается нехватка рекламы. Необходимо предоставлять покупателям всю информацию и характеристиках реализуемой продукции (ассортимент, цена, качество и т.д.). В качестве средства распространения рекламы следует выбрать прессу (газеты «Известия Марий Эл», «Ваш Новый День»), а также телевидение (бегущая строка на каналах ТНТ, REN-TV).

При проведении рекламной кампании в рамках определенной системы сбыта необходимо учитывать внешние факторы (особенно маркетинговую политику конкурентов) и внутренние возможности предприятия.

Торгово-посредническая фирма «Крестьянское подворье» должна позаботиться о максимальном информировании потенциальных клиентов. Чем больше они знают о товаре, его производителе и поставщике, тем выше вероятность предпочтения этого товара товарам конкурентов.

4. Проведение целенаправленной ценовой политики. Она обеспечивает конкурентоспособность товара и фирмы на рынке. Хорошее знание уровня цен, действующих на рынках определенных видов продукции, позволяет предприятию оптимизировать выручку за готовую продукцию, а при закупках – избегать переплат.

5. Для более эффективного использования торговой площади магазинов необходимо использовать современные методы продажи товаров, такие как самообслуживание в тех магазинах, где это целесообразно.

Подводя итог, можно сказать, что методы конкурентной борьбы, которые могут обеспечить торговой фирме «Крестьянское подворье» значительные конкурентные преимущества состоят из:

* наличия более низких издержек при закупке товара;
* наличия более низких издержек при продаже товара;
* наличия характеристик продажи и обслуживания, которые в большей степени удовлетворяют клиента или снижают его затраты;
* возможности предоставить покупателю комплексное послепродажное обслуживание.
* возможности расширять маркетинговые усилия там, где они применялись недостаточно;
* возможности завоевать новые рынки сбыта;
* необходимости удержания завоеванных рыночных позиций.

# **4. безопасность жизнедеятельности и экологичность проектных решений магазинов «крестьянское подворье»**

# **4.1. Система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе труда**

# В систему безопасности жизнедеятельности включены правовые, социа-льно-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

# Основными законодательными и нормативными документами по охране труда являются: Конституция Российской Федерации, Основы законодательства по охране труда Российской Федерации, Трудовой Кодекс и соответствующие подзаконные документы, Указы Президента и Постановления Правительства, межотраслевые и отраслевые Правила по охране труда.

Инструктаж работников по технике безопасности должен проводиться на всех предприятиях, в организациях и учреждениях системы Министерства торговли, независимо от характера их производственной деятельности, а также образования, квалификации, стажа и опыта работников по данной профессии или должности.

Руководство и ответственность за своевременное и правильное проведение инструктажа ра­ботников торговой фирмы «Крестьянское подворье» возлагается на руководителя предприятия. Инструктаж работников по технике безопасности проводится по следующим основным ви­дам: вводный инструктаж; инструктаж на рабочем месте; повторный инструктаж; внеплановый инструктаж. Инструктаж проводится на основе письменных инструкций, с учетом конкретных условий работы и применительно к профессии (должности) инструктируемого.

Каждый работник должен быть обеспечен в соответствии с его профессией инструкцией по охране труда, утвержденной руководителем.

Инструкция по технике безопасности для каждой профессии должна разрабатываться адми­нистрацией предприятия, организации или учреждения совместно с комитетом профессионального союза на основе соответствующих правил и исходя из конкретных условий и специфики работы на рабочем месте.

Инструкция по технике безопасности должна включать следующие разделы.

а) общие положения и требования по технике безопасности;

б) требования по технике безопасности к работнику; перед началом работы; во время работы; по окончании работы; ответственность за невыполнение инструкции.

В целях создания безопасных условий труда администрация предприятия должна осуществлять повседневный надзор за соблюдением работниками правил и инструкций по технике безопасности.

Руководство и ведение работ по охране труда и технике безопасности возлагается в торговых организациях на заведующего предприятия.

Он обязан:

изучить действующие положения по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии;

своевременно выполнять трудовое законодательство, приказы, инструкции и положения, из­даваемых Министерством торговли по вопросам охраны труда и технике безопасности;

внедрять своевременные средства техники безопасности, предупреждающие производствен­ный травматизм и обеспечить санитарно-гигиенические условия, предотвращающие возникновение заболеваний поваров, рабочих;

принимать меры к механизации трудоемких и тяжелых работ;

обеспечить все участки работ инструкциями, плакатами, надписями по охране труда и тех­нике безопасности.

организовать уголки, витрины, а также лекции по охране труда и техники безопасности.

следить за исправностью эксплуатируемого в предприятии холодильного, подъемно-транс­портного, электрического оборудования, защитного заземления (зануления) их, приборов, приспо­соблений, ограждений, инвентаря и инструмента;

принимать меры к своевременному освидетельствованию лифтов, аппаратов и сосудов, ра­ботающих под давлением баллонов и другого поднадзорного оборудования;

обеспечить безопасное поведение погрузочно-разгрузочных работ. Не допускать переноски работникам грузов (для женщин более 15 кг, мужчин - свыше 50 кг).

Директор фирмы «Крестьянское подворье» проводит инструктаж по технике безопасности с работниками предприятия, а также инструктирует работников при переводе их на другую работу, хотя бы и временного характера, не допускает работников до работы, пока не убедится в знании ими правил, инструкции по технике безопасности, а также правил эксплуатации обслуживаемого оборудования.

Директор фирмы «Крестьянское подворье» систематически следит за выполнением работниками предприятия правил техники безопасности, а также за организацией безопасных приемов работы, строго взыскивает с лиц виновных нарушении этих правил. Немедленно принимает меры к устранению неисправностей электропроводки, аппаратуры предохранительных приспособ-лений, ограждений, скользости пола, щелей и выбоин в полу, а также содержанию его в чистоте.

Руководитель фирмы «Крестьянское подворье» обеспечивает рабочие места с цементными полами деревянными решетками, а также стульями для кратковременного отдыха работников, не допускает загромождения рабочих мест и проходов, требует содержания их в чистоте и порядке, следит за правильной и бесперебойной работой вентиляции, использованием естественного проветривания, не допуская сквозняков.

Директор фирмы «Крестьянское подворье» обеспечивает работников санспецодеждой, положенной по нормам, требует правильного использования и бережного хранения ее.

Так как магазины «Крестьянское подворье» оснащены торгово-холодильным оборудованием, то работники организации для обеспечения нормальной работы холодильных установок должны соблюдать следующие условия.

Каждая холодильная установка закреплена за определенным работником, который следит за правильной эксплуатацией и надлежащим содержанием холодильной установки. Установлены термометры в шкафу, прилавках и витринах для проверки температуры в них.

Нельзя загружать шкафы, прилавки, витрины необходимо продуктами в количестве, превышающем допускаемую максимальную единовременную загрузку по паспорту. При загрузке продуктов нельзя укладыва­ть их вплотную к стенкам шкафа, прилавка, витрины камеры. Необходимо оставлять между ними пространство 5-10 см (а в камерах до 20 см) для свободного движения холодного воздуха и лучшего охлаждения продуктов.

Работники следят, чтобы слой инея (снеговая шу­ба) на охлаждающих приборах (испарите­ля) не превышал 5—6 мм и чтобы между ребрами испарителя всегда было простран­ство, свободное от инея. При толщине слоя инея более 5—6 мм необходимо выключать холодильную установку для от­таивания охлаждающих приборов (испари­телей). Образующуюся при таянии инея во­ду отводят в ведра или бачки. После окончания оттаивания инея удаляют воду и насухо протирают внутренние по­верхности шкафа, прилавка, витрины.

Нельзя оставлять открытыми дверки шка­фов, прилавков, витрин и двери сборных стационарных камер, необходимо плотно закрывать их и открывать по мере надобности как можно реже, выключать пустые холодильные при­лавки, витрины и шкафы. Перед закрытием помещения на ночь про­веряют выключено ли незагруженное торго­вое холодильное оборудование.

Работники оберегают холодильный агрегат от за­грязнений пылью, мукой, мусором и т. д. Нельзя загромождать его порожней тарой, бу­магой и др., укладывать на ограждения агрегата посторонние агрегату предметы, чтобы был обеспечен хороший доступ свежего воздуха для охлаждения конденсатора.

Оборудование должно содержаться в чистоте, не реже одного раза в неделю надо промывать мыльной водой, а затем чистой теплой во­дой наружную и внутреннюю поверхности шкафов, прилавков, витрин, и насухо вы­тирать их.

Журнал работы холодильной установки доложен храниться в кабинете директора предприя­тия и предъявляться по требованию ме­ханика или другого представителя ремонтно-монтажного кабинета или участка.

Продавцы-кассиры работают на контрольно-кассовых аппаратах, поэтому рассмотрим положения по безопасности жизнедеятельности данных работников. До включения контрольно-кассовой ма­шины в сеть электропитания надо обязательно проверить свободное вращение рукоятки против часовой стрелки. Включение машины в сеть электропи­тания должно осуществляться через спе­циальную электророзетку, защитный контакт которой должен быть заземлен согласно правил заземления электроустановок.

Не допускается применение предохра­нителя, не рассчитанного на силу тока в 1а, и включение машины в сеть электропитания без предохранителя, так как это может повлечь за собой выход из строя электродвигателя. Не допускается вмешательство в работу машины после ее пуска до окончания цикла.

Продавцам-кассирам следует помнить, что открывание де­нежного ящика у машины, установленной на постамент, происходит автоматически во время работы машины. При этом денежный ящик выталкивается при помощи пружин на расстояние не менее 1/4 своей длины.

При остановке машины по неизвестной причине, а также при внезапном стопорении, ее необходимо отключить от сети электропи­тания, установить рукоятку ручного привода и все работы по проверке машины вести, используя ручной привод. Запрещается производить ремонтной ра­боты с машиной, подключенной к сети элек­тропитания.

Работникам не следует применять чрезмерных уси­лий в стремлении провернуть механизмы машины, остановившейся по неизвестной причине.

Закончив работу на машине, необходимо отключи­ть электропитание, вынув штепсельную вил­ку из розетки сети электропитания.

Не следует допускать к работе на кон­трольно-кассовой машине лиц, не знакомых с правилами работы на машине.

# 

# **4.2. Характеристика инструктажа на рабочем месте**

Инструктаж на рабочем месте должны проходить все вновь поступающие работники; работники, переводимые с одной работы на другую или с обслуживания одного вида обору­дования на другой; учащиеся, направляемые на предприятия для прохождения производственной практики. Таким образом, без инструктажа на рабочем месте ни один работник не должен допускаться к работе. В фирмы «Крестьянское подворье» работники проходят инструктаж на рабочем месте раз в квартал, что отмечается в журнале оформления инструктажей по технике безопасности.

Инструктаж на рабочем месте должны проводить руководители тех структурных подраз­делений, в непосредственном подчинении которых будут находится инструктируемые работники. Так как фирма «Крестьянское подворье»» является небольшим предприятием, не имеющим структурных подразделений, проведение инструктажа воз­лагается на руководителя предприятия.

При проведении инструктажа по технике безопасности на рабочем месте работник должен быть подробно ознакомлен:

с устройством оборудования, на котором предстоит работать работнику и которые он будет обслуживать;

со всеми опасными местами у машины, станка, механизма, с предохранительными огражде­ниями, приспособлениями и средствами индивидуальной защиты, с их назначением и правилами пользования;

с правильной и безопасной организацией и обслуживанием рабочего места, с порядка подго­товки к работе (проверка исправности оборудования, заземления, предохранительных и пусковых приспособлений, инструментов, инвентаря и т. д.); с безопасными и правильными приемами работы и последствиями применения неправильных приемов работы;

с инструкцией по технике безопасности;

с порядком безопасного передвижения по территории предприятия.

Инструктаж должен сопровождаться показом на месте правильных приемов работы с повторением работниками этих приемов. Инструктирующий должен убедиться в четком знании и понимании каждым работником правил техники безопасности.

Руководитель фирмы «Крестьянское подворье» отчитывается о несчастных случаях, связанных с торговой деятельностью. Ежегодно составляется «Отчет о временной нетрудоспособности и травматизме на производстве» – форма 7-травматизм. Данные травматизма за 2003-2005 гг. приведены в таблице 4.1.

### Таблица 4.1

Показатели травматизма по фирмы «Крестьянское подворье»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Численность работающих, чел. | Кол-во несчастных случаев | Коэффициент частоты (Кч) | Коэффициент тяжести (Кт) | Коэффициент потерь  (Кч\*Кт) |
| 2003 | 79 | 1 | 12,66 | 11,53 | 145,97 |
| 2004 | 104 | 1 | 9,62 | 12,03 | 115,73 |
| 2005 | 107 | 2 | 9,35 | 15,96 | 149,16 |

Коэффициент частоты (Кч) определяется:

Кч = а \* 1000/б,

где а - число несчастных случаев, на которые составлен акт Н-1;

б - среднесписочная численность работающих.

Коэффициент тяжести (Кт) определяется:

Кт = Д/а,

где Д - число рабочих дней по нетрудоспособности.

Число пострадавших от несчастных случаев на производстве в 2002 году составило 2 человек. Число чел./дней неявок на работу по временной нетрудоспособности составило 84 за отчетный год.

Руководитель срочно принимает меры к устранению обнаруженных нарушений правил охраны труда и техники безопасности. Если с работником произойдет несчастный случай, связанный с производством и вызвавший утрату трудоспособности не менее, чем на 1 рабочий день, он должен расследовать совместно с инспектором, инженером по охране труда, причины этого случая; в течение 24 часов составить акт по форме Н-1 и принять меры к устранению причин, вызывавших производственную травму.

Директор фирмы «Крестьянское подворье» должен немедленно принять меры к оказанию первой медицинской помощи пострадавшему и, в случае необходимости вызвать врача.

Также необходимо выяснить причины и следствия, и предотвращение несчастных случаев в будущем. Для этого на предприятии применяется коэффициент безопасности труда – это научно обоснованный показатель, характеризующий уровень безопасности участка, цеха предприятия по состоянию на какое –либо число.

Внедрение коэффициента безопасности труда позволяет объективно оценить работу коллектива инженерно-технических работников и руководства предприятия в создании безопасных и здоровых условий труда на производстве, расширение новых форм стимулирования в области охраны труда на производстве. При определении фактической величины коэффициента безопасности на участке производства следует руководствоваться распространяющимся на этот участок нормативно-технических документов в области охраны труда, как по техническим, так и по организационным вопросам.

Обследование состояния труда на производстве осуществляется соответствующими специалистами.

# **4.3. Согласование условий экономического регулирования в области охраны окружающей среды**

В марте 2005 года ЧП Одинцов Н.М. и Комитет экологии и природопользования Администрации города Йошкар-Олы согласовали условия экономического регулирования в области охраны окружающей среды. В соответствии с этим, с предприятия за негативное воздействие на окружающую среду взимается плата в соответствии с Законами РФ «Об охране окружающей среды», «Об отходах производства и потребления», «Об охране атмосферного воздуха», другими нормативными актами.

Сводные показатели платы представлены в таблице 4.2.

## Таблица 4.2

# Сумма платы за негативное воздействие на 2005 год

|  |  |
| --- | --- |
| Сумма платы за: | Руб. |
| 1. Размещение отходов производства и потребления | 329,3 |
| 2. Выбросы от передвижных источников | 450,3 |
| 3. Выбросы от стационарных источников | 189,4 |
| Итого | 969,0 |

Данная ежегодная сумма определяется с поквартальной разбивкой, согласно договору плата взимается с автотранспорта фирмы «Крестьянское подворье»».

Всего в 2005 году израсходовано на мероприятия по охране труда 9,2 тыс. руб. (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Расходы на мероприятия по охране труда

Как видно из рисунка расходы фирмы «Крестьянское подворье» на охрану труда ежегодно увеличиваются. Сравнивая эти затраты с нормативом (не менее 0,1% от суммы затрат на производство и реализацию продукции), следует отметить, что их сумма соответствует предъявленным требованиям.

В торговой фирме «Крестьянское подворье» необходимо проведение следующих мероприятий:

1. Создание безопасных условий труда на производстве с выполнением правил и норм безопасности при размещении и конструировании помещений и оборудования и разработке режима технологического процесса.

2. Создание средств автоматической защиты от аварийных режимов работы оборудования и технологических установок, средств индивидуальной зашиты работающих от производственных вредностей.

В профилактике производственного травматизма и профзаболеваний, а также загораний и пожаров, особая роль должна отводится анализу причин несчастных случаев и пожаров, а также разработке мероприятий по их предупреждению.

Улучшение организации работы по охране труда в фирме «Крестьянское подворье» включает в себя следующие мероприятия:

совершенствование качества планов работы по охране труда, служб охраны труда и специалистов;

повышение квалификации инженеров по охране труда;

усовершенствование организационной структуры охраны труда с повышением ответственности должностных лиц;

повышение требований к разработчикам и проектировщикам технологий и техники торгового процесса.

Своеобразие и сложность торгового процесса, торгового оборудования и установок, требует от каждого работника предприятия повседневного соблюдения правил, норм безопасности в целях профилактики травматизма и профзаболеваний.

# **выводы**

В настоящее время при наличии жесткой конку­ренции главная задача современных предприятий - обеспечить завоевание и со­хранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами.

## Торговая фирма «Крестьянское подворье» занимается розничной торговлей продовольственных товаров в своих магазинах. Это означает, что организация реализует свою продукцию только физическим лицам (населению) города Йошкар–Ола, независимо от пола, возраста и уровня доходов.

Целью теоретического исследования в дипломном проекте является теоретическое и методическое рассмотрение основ оценки конкуренто-способности предприятия, а также анализ механизма обеспечения конкуренто-способности фирм, реализация которого даст положительные результаты в работе всей хозяйственной деятельности торговой фирмы «Крестьянское подворье».

Проведенный во второй главе дипломного проекта анализ торговой деятельности сети магазинов «Крестьянское подворье» позволил сделать следую-щие выводы. Фирма наращивает объемы продаж, работает прибыльно, однако наблюдается негативная тенденция снижения основных показателей рентабельности в 2005 году. Численность работников магазинов «Крестьянское подворье» постепенно увеличивается, на фоне роста объемов реализации это следует расценивать как положительную тенденцию. Однако чтобы реализовать заложенный потенциал организации необходимо привлечение новых квалифицированных работников.

Положительными моментами в деятельности организации можно считать достаточную материально-техническую базу, достаточно крепкие связи с поставщиками продовольственной продукции. Задачей в области финансов в настоящее время является наращивание массы прибыли с целью улучшения финансовой независимости и устойчивости предприятия.

Успех фирмы в рыночной среде определяет его способность выстоять и победить в конкурентной борьбе. Поэтому нужно постоянно следить за уровнем своей конкурентоспособности, выявлять и развивать конкурентные преимущества. Это можно сделать только с помощью маркетинговых исследований. В проектной главе дипломного проекта рассмотрены важнейшие направления деятельности фирмы «Крестьянское подворье» и ее конкурентов, дана оценка конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности.

Проведённое маркетинговое исследование конкурентоспособности торговой фирмы «Крестьянское подворье» позволяет сделать следующие выводы.

Выявлено, что при средней привлекательности рынка, торговая фирма «Крестьянское подворье» обладает собственными свободными и оборотными средствами, имеет средний уровень конкурентоспособности по сравнению с предприятиями-конкурентами. Фирме необходимо новое привлечение ресурсов либо применить стратегию расширения. Высокий уровень издержек объясняется низким уровнем наценки на товары. Это делается в целях поддержания конкурентоспособности торговых точек.

Общая оценка деятельности фирмы показала, что она полностью находится в зоне стабильности. Это в большей степени связано с тем, что фирма действует на рынке монополистической конкуренции и имеет средний уровень рентабельность продаж, что соответствует торговой наценке фирмы. Такое положение не может постоянным. Следует в любой момент ждать появления серьёзных конкурентов. Тогда надо суметь не потерять свои позиции на рынке. Во многом это будет зависеть от реализации комплекса маркетинговых мероприятий по следующим направлениям:

1. Потребители. Со многими фирма сотрудничает на протяжении всего своего существования. Кроме этого необходимо привлекать новых потребителей.
2. Товар. Исходя из сложившихся положений групп товаров на рынке следует придерживаться определённой для каждой группы политики. Для «Дойных коров» - стратегия «поддержания», для «Восходящих звёзд» - стратегия интенсивного продвижения.
3. Ценообразование. Переход от формирования цены по методу полных издержек к эластичному. Для сохранения и укрепления лидерства по показателю доли рынка фирме необходимо привлечь потребителя качественным и относительно недорогим (по сравнению с конкурентами) товаром. Устанавливая цены ниже конкурентных, предприятие «Крестьянское подворье», тeм не менее, может за счет более низких издержек обеспечить себе такой же, как у конкурентов, уровень рентабельности продаж (или чуть выше). Так как цены будут невысокими, фирме для получения необходимой суммы прибыли придется продавать больший объем товара, чем при высоких ценах. Наращивая объем сбыта, фирма сохранит и увеличит долю рынка. Стратегии прочного внедрения и преимущественной цены целесообразно применять для товаров магазинов «Крестьянское подворье», так как спрос на товар эластичен и при увеличении цены потребители могут переключаться на конкурирующие товары, низкие цены не привлекательны для конкурентов и издержки реализации позволяют установить низкие цены надолго.
4. Продвижение товаров. Особое место здесь уделяется рекламе, в разработке которой необходимо учесть специфику деятельности фирмы и выбор средств рекламы (газеты, радио, наружная реклама). Плюс стимулирование сотрудников, чёткое разграничение их сфер обслуживания, усиление контроля.

Основными проблемами деятельности торгового предприятия «Крестьян-ское подворье» являются: низкий уровень маркетинговых исследований, отсут-ствие системы стимулирования торгового персонала, недостаточно эффективная стратегия маркетинга, слабоориетированная на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, недостаточное стимулирование приобретения предлагаемых товаров, неэффективная ценовая политика, отсутствие гибких систем скидок; величина расходов на рекламу не соответствует увеличению объема реализованной продукции. В связи с этим, можно порекомендовать следующие направления повышения конкурентоспособности на предприятии:

1. Расширение отдела маркетинга (объединение отдела закупа и маркетолога). На предприятии используется недостаточно эффективная стратегия маркетинга. Так необходимо ориентироваться на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, установление стимулов потребителям для приобретения предлагаемых товаров.

Отсутствуют маркетинговые исследования фирм-конкурентов по товару и ценовой политике. Выполнение лишь существующих функций отделом продаж предприятию недостаточно, для стабильной, уверенной работы необходимо расширение задач и функций, которые будут характеризовать всю деятельность предприятия, оценивать возможные дальнейшие шаги, строить стратегии, анализировать свои действия и так далее.

2. Стимулирование сбыта.

Выбор средств стимулирования за­висит от поставленных целей. Все средства для реализации можно объединить в три большие группы:

- ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные ку­поны, дающие право на скидку);

- предложения в натуральной форме (премии, образцы товара);

- активное предложение (конкур­сы покупателей, игры, лотереи).

3. Разработка рекламной компании.

В настоящее время проводимые рекламные мероприятия пассивны, ощущается нехватка рекламы. Необходимо предоставлять покупателям всю информацию и характеристиках реализуемой продукции (ассортимент, цена, качество и т.д.).

В качестве средства распространения рекламы следует выбрать прессу (газеты «Известия Марий Эл», «Ваш Новый День»), а также телевидение (бегущая строка на каналах ТНТ, REN-TV).

При проведении рекламной кампании в рамках определенной системы сбыта необходимо учитывать внешние факторы (особенно маркетинговую политику конкурентов) и внутренние возможности предприятия.

4. Разработка системы стимулирования работников организации, ориентированной на реализацию сбытовой стратегии предприятия. Основу этой системы должны составлять стимулы, побуждающие работников при выработке стратегических решений руководствоваться долговременными интересами организации. Система стимулирования должна быть ориентирована на нужды, потребности и запросы потенциальных клиентов организации, стимулы должны быть увязаны с конечными результатами деятельности фирмы.

Необходимо проводить обучение менеджеров по продажам, а также обзор специализированных журналов с целью получения информации о новинках в продуктовом бизнесе. Среди менеджеров по продажами можно провести конкурс по итогам продаж определенных групп товаров.

5. Для более эффективного использования торговой площади магазинов необходимо использовать современные методы продажи товаров, такие как самообслуживание в тех магазинах, где это целесообразно. Эффективно организованная продажа товаров способствует росту товарооборота магазинах «Крестьянское подворье», лучшему удовлетворению спроса населения и обеспечивает рентабельную работу предприятия.

Таким образом, торговая фирма может повысить свою конкурентоспособность и улучшить свою систему сбыта в краткосрочном периоде – за счет внедрения системы скидок розничным потребителям, а в долгосрочном периоде – за счет проведения рекламной кампании.

Осуществление маркетинговой стратегии предприятия «Крестьянское подворье» должно быть связано с созданием новых мощностей по реализации продукции, ориентированных на приоритет обслуживания розничного покупателя, расширение численности всех групп покупателей и максимальное удовлетворение их запросов в пределах целевой финансовой выгодности.

Правильно выбранная маркетинговая стратегия во многом обеспечивает достижение маркетинговых целей предприятия «Крестьянское подворье» и его рыночный успех и конкурентоспособность в целом.

Таким образом, для развития своей деятельности торговому предприятию «Крестьянское подворье» необходимо ориентироваться на маркетинг. Проведенные маркетинговые исследования уровня конкурентоспособности торгового предприятия «Крестьянское подворье» дают заключение о возможностях ее увеличения.

# **Список литературы**

1. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической дяетельности предприятия. – М.: «Дело и сервис», 2004. – 256 с.
2. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Клочко А.Н. Основы коммерции. – М.: «Люкс-арт», 2001. – 289 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Цент экономики и маркетинга, 2000. – 239 с.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 115 с.
5. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ.; Под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. - 400 с.
6. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий (объединений): Учебник / под ред. В.А. Раевского. - 2-е изд., перераб. И доп.- М.:Финансы и статис., 2001. – 415 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко / Пер. с  
   англ. — М.: Экономика, 1998. — 513 с.
8. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и тактика фирмы. – М.: финстатинформ, 2000. – 104 с.
9. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы современного маркетинга: Учеб.-нагляд. пособие / Санкт-Петербург.ун-т экономики и финансов, Каф. Маркетинга. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. Ун-та экономики и финансов, 2001. – 116 с.
10. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2002.- 405 с.
11. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, ана­лиз, прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 320 с.
12. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной дея-тельности предприятия: Учебное пособие.– М.: ИНФРА-М, 2003.–215 с.
13. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. – М.: Русская Деловая Литература, 2001. – 416с.
14. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 178 с.
15. Бизнес-план. Методические материалы. / Под ред. Н.А.Колесниковой. – М.: Финансы и статистика, 2002. - 256 с.
16. Бизнес-планирование: Учебник/ Под ред. В.М.Попова и С.И.Ляпунова.-М: Финансы и статистика, 2003.- 672 с.
17. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", 2000. – 189 с.
18. Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. – М.: Изд-во стандартов, 2000. – 216 с.
19. Браверман А.А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: Методология и практика. -–М.: Экономика, 1998. – 639 с.
20. Бурцев В. В. Сбытовая и маркетинговая деятельность. Типовые долж­ностные инструкции, внутрифирменные документы. — М.: «Эк­замен», 2001. – 196 с.
21. Валевич Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие. – Мн.: Высш. шк., 2000. – 367с.
22. Воронов А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции. — Краснодар, 2003. – 346 с.
23. Все о маркетинге: Сб. материалов для руководителей предприятия экон. служб.–М.: Совмест. предприятия «Х.Г.С.»: Азимут-Центр, 1999.–365 с.
24. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособ­ность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономи­ческий журнал. - 2005. - № 3. - с. 67-77.
25. Герасименко Г.П. Анализ хозяйственной деятельности снабженческо - сбытовых организаций.- М.: Финансы, 2000. - с. 3-35.
26. Герчикова И.Н. Маркетинг: Организация. Технология. – М.: Школа международного бизнеса МГИ, 2002. – 80 с.
27. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 501с.
28. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учеб.пос. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2003. – 456 с.
29. Голубков Е.П.и др. Маркетинг: Выбор лучшего решения / Е.П.Голубков, Е.Н. Голубков, В.Д.Секерин. – М.: Экономика, 2000.- 224 с.
30. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и  
    практика. — М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 421 с.
31. Гольдштейн Г.Я, Катаева А.В. Маркетинг: Учебное пособие для маги­странтов. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. — 107 с.
32. Гурков И.Б., Титова Н.Л. Тенденции изменения конкурентоспособно­сти отечественной продукции // Маркетинг. - 2004. - № 1. - с. 20-31.
33. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. – М.: ИКЦ "Маркетинг", 2001. – 417 с.
34. Долбунов А. Маркетинговая концепция управления предприятием //Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - №2. – с. 17-22.
35. Долинская М.Г., Соловьев И.Н. Маркетинг и конкурентоспособность  
    промышленной продукции. — М.: Изд-во стандартов, 2001. – 219 с.
36. Евдокимов Ф.И., Гавва В.М. Азбука маркетинга: Учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов. – Донецк: Сталкер, 1998. – 429 с.
37. Еленева Ю.Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурен-­  
    тоспособности в комплексе «предпринимательское дело»: Дис. канд. техн. наук. - М., 2000. – 189 с.
38. Журавлев В.В., Савруков Н.Т. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий. Конспект лекций: ЧИЭМ СПбГТУ. Чебоксары, 2002. – 135 с.
39. Завгородняя А.В., Кадзевич М.С. Маркетинг: Методы и процедуры: Учеб. пособие – Л.: ЛФЭИ, 1999. – 111 с.
40. Завъялов П.С.,Демидов В.Е. Формула успеха: Маркетин. – 2-е изд.; перераб. и доп. – М.: Междунар. отношения, 2000.– 414 с.
41. Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий //Машино­строитель. - 2003. - №11. - с. 13-17.
42. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособнос­ти товаропроизводителей// Экономика и управление. -2002. - № 4. - с. 47-52.
43. Качалин В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами. – М.: Изд-во «Дело», 2000. – 216 с.
44. Киперман Г.Я. Диагностика деятельности акционерного общества // Аудит и финансовый анализ. – 2001. - №1. – с. 5-13.
45. Клейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратеги­ческое планирование на предприятиях// Вопросы экономики. - 2004. - № 9. – с.. 46-65.
46. Кононенко Н. В. Выбор конкретных методов маркетинговых исследо­ваний: соотношение качественных и количественных подходов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. - № 2. – с. 75-81.
47. Костин ИМ., Фасхиев Х.А. Измерение конкурентоспособности предприятий /Те­зисы докладов Международной научно-практической конференции «Ме-неджмент органи­зации XXI века». - Наб. Челны: КамПИ, 2001. - с. 115-117.
48. Котлер Ф. Основы маркетинга / Перевод с англ. В.Б.Боброва; Общ. ред. и выступ. ст. Е.М.Пеньковой. – М.: Прогресс, 1997. – 733 с.
49. КрофтМ.Дж. Сегментирование рынка. - СПб.: Питер, 2001. -128 с.
50. Круглякова В.Г. Коммерческое товароведение продовольственных товаров. – М.: ИТК "Дашков и КО", 2002. – 240 с.
51. Крылов И.В. Маркетинг: (Социология маркетинговых коммуникаций): Учеб. пособ. – М.: Центр, 2000. – 189 с.
52. Лебедев О.Т., Филиппов Т.Ю. Основы маркетинга: Учеб. пособие / Под ред. О.Т.Лебедева. – 2-е изд. доп. – СПб.: Изд. Дом «МиМ», 2002. – 221с.
53. Литвиненко А.Н., Быков С.Н., Осипов Ю.М. Пороговая модель оценки конкурентоспособности продукции // Международная научно-практическая конференция «Организационные и экономические проблемы становления конкурентоспособного производства»: Сборник трудов в 4 т. Воронеж: Изд-во ВГТУ. 2001.- Т. 4. - с. 61-62.
54. Любушин Н.П., Лещева В.В., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие . – М.: Юнити-Дана, 2004. – 471 с.
55. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000. - 320 с.
56. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предпри­ятия // Маркетинг. - 2003. - № 3. - с. 33-39.
57. Маркетинг: Учеб-к для вузов по спец «Маркетинг и Менеджмент» / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и Биржи, 2000. – 558 с.
58. Мисаков В. С. Анализ конкурентоспособности фирмы. — М.: Финан­сы и статистика, 2000. - 225 с.
59. Маркетинговые исследования / Божук С.Г., Ковалик Л.Н. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
60. Моисеева Н., Кнышева Л. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг. – 2003. - №6. – с. 25-28.
61. Никишкин В.В. Торговый маркетинг. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2002. – 372 с.
62. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2000. – 519 с.
63. Палий В.Д., Суздальцева Л.П. Технико-экономический анализ производственно – хозяйственной деятельности предприятий. - М. : Машиностроение - 2001. – 317 с.
64. Панкратов Ф.Г. Рекламная деятельность: Учебник для студентов ВУЗов. –М.: Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 2001. – 291 с.
65. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 344 с.
66. Панкрухин А. П. Маркетинг: учебник.– М.: ИКФ Омега-Л, 2002. – 656 с.
67. Пахомов В.А. Некоторые методы оценки финансово-экономического состояния предприятия // Экономика и мат. методы. – 2002. - №1. – с. 57-65.
68. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ деятельности фирмы: Практ. Рекомендации. Порядок проведения.– М.: Ось 2000. – 80 с.
69. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 239 с.
70. Полозов Ю.Е. Управление качеством продукции. – М.: Знание, 2000. – 63с.
71. Пономарева Т. Г. Место конкурентоспособности товаров и стратегии маркетинга // Проблемы региональной экономики. – 2001 . -. № 5. – с.. 114-117.
72. Попов Е. В. Теория маркетингового исследования: Монография — Екатеринбург: Урал. техн. ун-т., 2000. - 200 с.
73. Попов Е. Теория сегментации рынка // Маркетинг. - 2004.- № 5.- с. 3-14.
74. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ.; Под. ред.  
    В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1998. – 318 с.
75. Портер М. Э. Конкуренция: Учеб. пос. / Пер. с англ. - М.: Издатель­ский дом «Вильяме», 2000. - 495 с.
76. Прауде В.Р. Маркетинг: / Актуальные вопросы теории и практики /. – Рига: Авост, 2002. – 348 с.
77. Пунин Е.И. Маркетинг менеджмент и ценообразование на предприятиях в условиях рыночной экономики. М: Международные отношения.-2001. – 109 с.
78. Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспо­собности продукции// Маркетинг в России и за рубежом. - 2005. - № 1. - с. 63-77.
79. РосситерДж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров / Пер. с англ. Под ред. Л. А. Волковой. - СПб.: Питер, 2001. - 656 с.
80. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. И доп. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2004. – 498с.
81. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учеб. пособие. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 479 с.
82. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга: Учеб. пособие / Под ред. Л.Ф. Никулина.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.
83. Современный маркетинг / под ред. Е.В.Хруцкова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 256 с.
84. Таран В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной полити­ки и стратегия в области качества //Машиностроитель. – 2003. - №2. – с. 6-12.
85. Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2000. – 278 с.
86. Тихонов Р.М. Конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: - 1998. – 289 с.
87. Третьяк В.П. и др. Основы маркетинга: Учеб. пособие / В.П. Третьяк, О.А. Третьяк, В.А. Шевандин; Петербург. гос. ун-т путей сообщ.; Каф. полит. Экономии. – Спб.: ПГУПС, 2000. – 113с.
88. Фасхиев Х.А. Оценка экономической эффективности качества и конкурентоспо­собности изделий // Вестник машиностроения. - 2003. - №10. - с.59-66.
89. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 312 с.
90. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара. — М.: Изд-во АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2002. – 290 с.
91. Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политики предприятия, М. Инерра - М. – 2002. - 139 с.
92. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на  
    рынке// Маркетинг в России и за рубежом. - 2000.- № 4. - с. 44-54.
93. Экономика и статистика фирм / В.Е.Адамов, С.Д.Ищенкова, Т.П. Сиротина, С.А. Смирнов – М.: Финансы и статистика, 2000. – 240 с.
94. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие. / Под ред. А.П. Градова.- СПб.: Специальная литература, 2000. - Главы 3 и 4.
95. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. —  
    2-е изд. - М.: Гном-Пресс, 2000. – 309 с.

1. Расценки дизайн-группы «Апельсин» [↑](#footnote-ref-1)