

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ АВТОЗАПЧАСТЕЙ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 05001421  
Терещенко Сергея Евгеньевича

Научный руководитель  
доцент  
Парфенова Е.Н.

БЕЛГОРОД 2018

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические основы взаимодействия конкурентоспособности предприятия на рынке автозапчастей</b> .....	7
1.1 Сущность и экономическое содержание конкурентоспособности организации.....	7
1.2 Факторы, формирующие конкурентоспособность организации.....	12
1.3 Методы анализа и оценки конкурентоспособности организации.....	18
<b>Глава 2 Исследование конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» и направлений по повышению</b> .....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31».....	31
2.2 Анализ конкурентных позиций рынка автохимии, аксессуаров и комплектующих предприятием «АвтоКод 31» .....	37
2.3 Разработка направлений конкурентоспособности и оценка предложенных мероприятий.....	47
<b>Заключение</b> .....	63
<b>Список литературы</b> .....	66

## Введение

**Актуальность темы исследования** очевидна для всех хозяйствующих субъектов, которые ведут свою деятельность в условиях рыночной экономики. Повышение конкурентоспособности предприятий выступает для современной России одной из ключевых проблем, препятствующих устойчивому росту экономики и благополучию нации в целом. Конкурентоспособность региона и страны в целом, положение России на мировом рынке во многом зависит от конкурентоспособности её хозяйствующих субъектов.

В рейтинге глобальной конкурентоспособности за 2016–2017 годы, представленном аналитической группой Всемирного экономического форума, Россия поднялась с 45-го до 43-го места. Соседями страны в списке на этот раз оказались Панама и Италия, что еще раз подтверждает опасения о неконкурентоспособности представителей отечественного бизнеса и экономики страны в целом.

Успех любого предприятия невозможен без достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, которые обеспечат ему устойчивое место на рынке. Конечная цель предприятия, выраженная в увеличении прибыли, в современных условиях становится невыполнимой без выигрasha в борьбе конкурентов; достижение которой зависит от степени развитости факторов конкурентоспособности предприятия, т.е. от того, насколько сила этих факторов превосходит силу аналогичных факторов других предприятий.

Практика показывает, что не все российские предприятия настроены на активное ведение конкурентной борьбы, выявление факторов конкурентоспособности и завоевание конкурентных преимуществ в условиях рыночной экономики и возрастающей глобализации мировой экономики. Одной из ключевых причин такого рода ситуации выступает отсутствие у предприятий эффективных управленческих и организационно –

экономических механизмов реагирования на изменения внешней и внутренней среды. Наряду с этой проблемой, выступает тот факт, что руководство коммерческих предприятий зачастую даже не рассматривает вопросы конкурентоспособности, поскольку в большинстве случаев нацелено исключительно на достижение текущих финансовых и производственных результатов.

Анализ факторов конкурентоспособности предприятия является основополагающим средством генерирования уникального набора взаимосвязанных конкурентных преимуществ и дифференциации предложений, привлекающих потребителей в рамках целевого сегмента. Только опираясь на полученные в ходе данного анализа данные предприятие сможет разработать более эффективную стратегию рыночного развития, что будет способствовать повышению экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия и его дальнейшему росту.

**Объектом исследования** является система управления конкурентоспособностью торговых предприятий на рынке автозапчастей.

**Предметом исследования** являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления конкурентоспособностью торговых предприятий на рынке автозапчастей.

**Цель** – развитие конкурентоспособности торговых предприятий на рынке автозапчастей и разработка направлений повышения их конкурентоспособности.

Для достижения цели необходимо решение следующих **задач**:

- рассмотреть сущность и экономическое содержание конкурентоспособности предприятия;
- выявить факторы конкурентоспособности и методы их анализа;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31»;
- оценить конкурентные позиции автомагазина «АвтоКод 31» на рынке автохимии, аксессуаров и комплектующих;

– обосновать направления повышения конкурентоспособности магазина «АвтоКод 31».

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили труды таких экономистов и специалистов в области изучения конкурентоспособности, как: М.Э. Портер [37], Дж. Коллинз [24], Ф. Котлер [25].

В работе также были использованы труды таких известных ученых, как: Б.А. Райзберг [39], Р.М. Кантер [21], которым принадлежит огромный вклад в развитие теории конкурентоспособности предприятия. А также исследования Ю. П. Анискина [4], О.С. Виханского [13], Н. Савельевой [41], А. Чурсина [49] и многих других ученых, рассматривающих сущность и содержание понятия конкурентоспособность, методы ее оценки и механизмы повышения.

**Эмпирическая база исследования** представлена внутренней документацией автомагазина «АвтоКод 31» штатное расписание, должностные инструкции, прайс-листы, налоговые декларации, отчеты о прибылях и убытках, средства массовой информации, интернет-источники, баланс предприятия за последние три года и другие материалы.

**Методы исследования.** При написании выпускной квалификационной работы использовался метод наблюдения, основанный на фиксации и регистрации параметров и показателей свойств изучаемого объекта исследования и метод анализа и синтеза, подразумевающий расчленение изучаемого объекта на элементы, отношения (контент-анализ документов, системный и факторный анализ) и соединение в единое целое отдельных его элементов (синтез).

**Практическая значимость.** Полученные в ходе анализа факторов конкурентоспособности магазина «АвтоКод 31» данные, будут использованы для совершенствования конкурентной стратегии развития предприятия и устранения слабых сторон в его коммерческой деятельности. Разработанные рекомендации и направления по повышению конкурентоспособности

магазина автозапчастей «АвтоКод 31» будут применены в практической деятельности предприятия. Предположительным результатом, в случае практической реализации предложенных направлений повышения конкурентоспособности, станет увеличение объемов реализуемой региональной розничной сети магазинов «АвтоКод 31» продукции, за счет расширения товарного ассортимента, совершенствования методики оценки конкурентоспособности организации и внедрения новых информационных средств закупки и каталогизирования продукции.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает введение, две главы, заключение и список литературы.

## **Глава 1 Теоретические основы взаимодействия конкурентоспособности предприятия на рынке автозапчастей**

### **1.1 Сущность и экономическое содержание конкурентоспособности организации**

При условии рыночной экономики одним из основных понятий оценки позиции фирмы на рынке становится понятие конкурентоспособности. В современной конкуренции, для успешного развития и существования, субъектам хозяйствующей деятельности необходимо осваивать методы ведения конкурентной борьбы. Показателем экономического состояния является уровень конкурентоспособности фирмы, вследствие чего управление конкурентоспособностью считается жизненно важным умением для развития и дальнейшего выживания отечественных хозяйствующих субъектов.

За годы исследования конкурентоспособности в научном мире было опубликовано многочисленное количество работ по представленной теме. Однако единый взгляд на содержание и сущность понятия «конкурентоспособность», а так же на методы ее оценки и анализа так и не был сформирован.

Под конкурентоспособностью понимается весьма многогранное понятие, в следствии чего, первоначально, нужно отметить, что различают конкурентоспособность стран, отраслей, товаропроизводителей и самих товаров. Все эти уровни тесно взаимосвязаны между собой. К примеру, от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары, в конечном итоге зависит отраслевая и страновая конкурентоспособность [49, с. 43].

Некоторые ученые предлагают определение «конкурентоспособности предприятия», которое тесно переплетается с понятием конкурентоспособности товара. Так, Савельева Н. позиционирует

конкурентоспособность предприятия, как «возможность фирмы создавать конкурентоспособную продукцию; прерогатива предприятия по отношению к иным предприятиям определенной отрасли, внутри и за пределами государства» [41, с. 32].

Реальная или потенциальная способность предприятия с возможностями проектировать, изготавливать и реализовывать в конкретных условиях изготовленную продукцию, которая по своим потребительским и стоимостным характеристикам в комплексе более привлекательна для потребителей, чем продукция конкурентов, то есть продукция, имеющая конкурентные преимущества - так определяет конкурентоспособность предприятия Г.Л. Багиев [8, с. 254].

Авторы предлагают во многом подобные трактовки конкурентоспособности товара, например Савельева Н. определяет конкурентоспособность как «преимущество товара, его способностью сдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными товарами на рынке» [41, с. 48]. Г.Л. Багиев же рассматривает конкурентоспособность как «наличие конкурентных преимуществ у товара» [8, с. 246]. Согласно мнению Г.Л. Багиева, под конкурентным преимуществом товара выступают те свойства и характеристики товара, способны формировать определенное преобладание предприятия над его конкурентоспособным окружением; для потребителей же это сочетание оптимальных характеристик товара. Преобладание является относительной характеристикой и обуславливается рядом факторов, которые охарактеризованы системой качественных, маркетинговых и экономических показателей [8, с. 234].

Свойства товара, его преимущества в удовлетворении определенной потребности характеризуют качественные показатели конкурентоспособности.

С помощью экономических показателей ведется ценовая оценка потребления – это потребительские затраты, необходимые для



удовлетворения его потребностей, включающих затраты на приобретение и эксплуатацию товара.

Маркетинговые показатели конкурентоспособности товара подразумевает под собой узнаваемость товара и его марки, формирование его привлекательного образа для дистрибьюторов и поставщиков, а так же обеспечение рекламного сопровождения товара [8, с. 247].

Таким образом, анализ приведенных определений обоих авторов говорит о приравнивании категории «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность предприятия» друг к другу. По нашему мнению, такой подход имеет право на существование, но не совсем верен, ввиду такого факта, что конкурентоспособность товара выступает необходимым, но недостающим условием для конкурентоспособного предприятия в целом. Хозяйствующий субъект может оказывать услуги и выпускать продукцию, но не быть конкурентоспособным.

Раннее рассмотрение определения конкурентоспособности предприятия рассматривается как относительная категория, иными словами любое предприятие сопоставляется с конкурентами по ряду критериев. Данная методика оценки конкурентоспособности является достаточно удобной и распространенной, как с позиции математического описания, так и с точки зрения логического восприятия. Однако она не отображает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд недостатков:

1) в случае сравнения выступает один или ряд конкурентов, возможным становится выстраивание конкурентных позиций анализируемых предприятий, но с другой стороны это минимизация возможностей оценки состояния целевого рынка;

2) внимание исследователей сконцентрировано на преимущественных сравнениях показателей конкурентных товаров в ретроспективе, а не комплексных показателей работы предприятий в целом;

3) должное внимание не уделяется адаптивным способностям предприятий.

Поэтому необходим анализ определений категории «конкурентоспособность предприятия» предложенных другими авторами.

Так, Лифиц И. приводит определение, в соответствии с которым: «Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия сохранять устойчивое положение на рынке товаров, услуг и т.п.» [30, с. 76]. Несмотря на краткость определения, существует непосредственная связь конкурентоспособности предприятия с его положением на рынке.

Предложенные Мазилкиной Е. определения более полно определяют конкурентоспособность предприятия и относят к ним следующие показатели:

- 1) темпы роста объемов продаж в стоимостном и количественном выражениях;
- 2) процент загрузки производственных мощностей;
- 3) отношение объема продаж к стоимости материально-производственных запасов;
- 4) отношение прибыли к объему продаж (выручке);
- 5) отношение объема продаж к стоимости нерезализованной продукции;
- 6) портфель заказов.

Конкурентоспособность предприятия трактуют как величину относительно постоянную, что не всегда верно. Как и большинство других экономических категорий она изменяется в динамике. В определенный промежуток времени компания способна поддерживать конкурентоспособность, а в следующий период, под воздействием изменений во внешней среде предприятия, потерять свою конкурентоспособность. Конкурентоспособность предприятия – категория динамичная, которая неизменно меняется с течением времени и зависит от многих факторов

ведения непрерывного мониторинга, становится очевидной необходимостью конкурентоспособности предприятия, который может

включать целый ряд аналитических мероприятий, таких как: мониторинг текущей ситуации функционирующего предприятия на рынке; анализ главных конкурентов; оценка возможного проникновения на рынок сбыта и т. д. Итогом может стать сопоставление и анализ стратегии предприятия и стратегии конкурентов, который служит базой для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия и проводится по основным элементам маркетинг-микса [8, с. 245].

На оказание важнейшего воздействия на уровень конкурентоспособности предприятия и производимого им товара влияет использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства, а также научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства. Конкурентоспособность предприятия характеризует его возможности и динамику приспособления к непрерывно меняющейся конъюнктуре рынка [34, с. 168].

Таким образом, необходимо признать, что конкурентоспособность предприятия отражает позиции сложной величины, непостоянной и комплексной, отображающей умение предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внутренней и внешней среды, тем самым обеспечивая возможность его бескризисного функционирования.

Для успешного роста и функционирования на целевом рынке современному предприятию уже не просто достаточно разбираться в экономическом содержании и сущности конкурентоспособности, необходимо понимать формирование конкурентоспособности предприятия, что отличает лидера рынка от рядовых компаний, формирование источника собственной конкурентной силы и слабости. На эти и многие другие вопросы, ответ способно дать детальное изучение факторов конкурентоспособности предприятия.

## 1.2 Факторы, формирующие конкурентоспособность организации

Конкурентоспособность это интегральный показатель, отражающий комплексную эффективность функционирования предприятия, продуктивность использования всех видов его ресурсов. Данный показатель может определяться, как по нескольким, так и по отдельному параметру деятельности предприятия, потому как не имеет абсолютного измерителя.

Подробное изучение конкурентоспособности сегмента или целевого рынка предприятия требует изучения факторов, влияющих на ход конкурентной борьбы и возможность проигрыша или выигрыша предприятия в ней. В свою очередь, анализ факторов помогает выявить сильные и слабые стороны на самом предприятии и в работе его конкурентов. На опыте многих фирм, описанных в различных источниках, показано, что изучение конкурентоспособных факторов способствует разработке средств, необходимых для повышения конкурентоспособности и обеспечения успеха компании на рынке [30, с. 18].

Руководству организации для этого необходимо иметь представление о «факторе конкурентоспособности предприятия», какими бывают факторы, какова характеристика и их преимуществ, несущих повышение конкурентоспособности организации.

Исследуя конкурентоспособные факторы предприятия, зачастую подразумевают те процессы или явления внутренней среды предприятия, обозначенные в его производственно-хозяйственной деятельности и те процессы внешней среды организации, которые отражают социально-экономическую жизнь общества, вызывают изменения абсолютных и относительных величин, затрат на производство, и уровня конкурентоспособности предприятия в результате.

Повышение качества характеристик продукции на современном этапе рыночных отношений вызывает необходимость конкурентоспособности на рынке оказываемых услуг. Решение этой проблемы в нынешнее время

связано с отсутствием общепринятой методики оценивания конкурентоспособности в сфере оказания услуг. Если устранить эти недостатки, прежде всего, в определении и систематизировании факторов конкурентоспособности, в дальнейшем это приведет к повышению оценки эффективности конкурентоспособности производства и подымет качество оказываемых услуг.

При учете значительного количества публикаций, которые раскрывают тему повышения конкурентоспособности продукции, как важнейшего резерва экономического роста предприятия, комплексная конкурентоспособность предприятия и факторы, на нее влияющие, еще недостаточно исследованы. В соответствии с классическими представлениями о факторах конкурентоспособности их подразделяют на внешние и внутренние.

Внутренние факторы [48, с. 185]:

- 1) структурные факторы;
- 2) ресурсные факторы;
- 3) финансовые факторы;
- 4) управленческие факторы;
- 5) экономические факторы.

Само предприятие, согласно мнению Портера организация, прежде всего, способная контролировать ресурсный фактор за счет повышения производительности труда, общей эффективности производства и капиталоотдачи, что в свою очередь зависит от политики фирмы по организации НИОКР, накопления основных денежных средств, маркетинга, профессиональной подготовки и переподготовки кадров [37, с. 135].

Отечественные экономисты выделяют следующие ключевые факторы рыночного успеха:

- 1) фактор качества проявляется в улучшении воспринимаемых потребителем показателей качества продукции, росте затрат на эксплуатацию и ремонт.

2) фактор масштаба – обеспечение роста объема производства продукции за счет увеличения масштабов производства, с помощью сохранения высокого качества за счет снижения её себестоимости.

3) фактор новизны продукции – обеспечение конкурентоспособности путем удовлетворения человеческих потребностей инновационными способами.

4) фактор метода получения информации, согласно которому рекомендовано использовать одни и те же методы получения информации выполнения расчетов в процессе производства и реализации продукции. Иначе исходная информация будет искажаться разными по величине погрешностями, а исследуемые образцы не будут сопоставимы.

5) фактор ценообразования, согласно которому на движение материальных потоков цена оказывает ключевое воздействие, распределение товарной массы, уровень благосостояния, определяя структуру производства. Успешной составляющей деятельности любой организации является научно обоснованная цена, разумная ценовая тактика, ценовая стратегия.

6) рыночный фактор – при освоении производства новой продукции, предназначенной для конкретного рынка начинают сказываться особенности конъюнктуры рынка. Факторы рынка характеризуется критериями: тип рынка, емкость, перспективность и стабильность, подготовленность рынка.

7) сбытовой фактор – улучшение свойств продукции, отражается в рекламном обеспечении, что предполагает хорошие возможности для проведения эффективной рекламы и стимулирования спроса.

8) сервисный фактор – преимущественно состоит в предпродажном и послепродажном обслуживании.

К факторам предпродажного обслуживания можно отнести:

- демонстрацию продукции;
- условия приобретения продукции и форма ее оплаты;
- помощь в подборе продукции, исходя из персональных предпочтений покупателя.

Как в работе конкурирующих организаций, так и в своей деятельности анализ рассмотренных факторов заключается в выявлении слабых и сильных сторон, что позволяет, с одной стороны, избежать наиболее острой конкуренции, а с другой – использование своих преимуществ на фоне слабостей конкурента.

Также существует альтернативный подход к классификации факторов конкурентоспособности. По мнению Булеева А.И. выделяют три группы факторов [11, с. 158]:

- 1) технико-экономические;
- 2) коммерческие;
- 3) нормативно-правовые.

Под технико-экономическими факторами подразумевают: качество, стоимость при продаже и затраты на потребление и эксплуатацию товара или услуги. С помощью трудовых ресурсов, издержек обращения, основных фондов, а также показателей эффективности использования оборотных средств рассчитываются технико-экономические факторы конкурентоспособности.

Следующим этапом является использование значений полученных показателей при расчете комплексных показателей уровня развития технико-экономических факторов конкурентоспособности на предприятии, с помощью:

- 1) коэффициента эффективности использования торгового потенциала на предприятии;
- 2) коэффициента эффективности финансовой деятельности на предприятии;
- 3) коэффициента эффективности трудовой деятельности предприятия.

Результатирующим коэффициентом является интегральный показатель технико-экономической эффективности хозяйственной деятельности.

Использование коммерческих факторов заключается в определении условий реализации товара на определенном рынке и непосредственно включают:

- 1) репутация организации (популярность торговой марки, имидж фирмы);
- 2) положение рынка (баланс между спросом и предложением на продукт/ услугу, уровень конкуренции);
- 3) маркетинг (использование механизма воздействия на потребителя с целью формирования спроса);
- 4) сфера обслуживания (удобство доставки, наличие сервисной станции, качество технического сервиса, ремонта и пр. услуг).

Нормативно-правовые факторы отражают требование к технической, экологической, морально-этической безопасности производства, использование и реализация продукции на целевом рынке, а также требования патентно-правовой системе. Товар будет неконкурентоспособен и не может быть продан на определенном рынке в том случае, если в рассматриваемый период будет обнаружено несоответствия товара действующим нормам, требованиям стандартов качества и законодательства, что лишает смысла оценивать данную группу факторов при помощи коэффициента соответствия нормативам.

В условиях интенсивно развивающегося рынка повышается количество и качество предоставляемых товаров. Магазины, специализирующиеся на автозапчастях и аксессуарах, столкнулись со значительно тяжелой ситуацией, когда предоставленный глубокий и насыщенный ассортимент, а также консультационные услуги уже не являются определяющими в выборе магазина. В связи с наступающей новой тенденции возникла необходимость повышения конкурентоспособности другим путем, согласно которой предпочтение отдается основным инструментам коммуникаций: рекламе, стимулированию сбыта и др, что отличается от традиционного повышения экономической стабильности организации [6].



К первостепенным факторам конкурентоспособности магазинов, которые являются определяющими при выборе товара, были отнесены: качество, ассортимент, цена, месторасположение магазина.

К второстепенным относят: выкладка продукции, доброжелательность и квалификация персонала, сервисные услуги, атмосфера коллектива в магазине, раздача проспектов и буклетов, проведение промо-мероприятий, выдача бонусных карт, оповещение покупателей о новых поставках товара.

При проведенном исследовании, предполагалось, что цены на автозапчасти среднерыночные, товар хорошего качества, поскольку продажа некачественного товара ведет организацию к провалу, стоит рассмотреть выше изложенные факторы в роли оцениваемых и учесть информацию.

Удобная система доставки товаров потребителю и месторасположение магазина является основополагающим фактором конкурентоспособности, они способны кардинально повлиять на поведение и отношение покупателя. В прочем данным факторам довольно часто не придают значения, тем самым делая неудобной систему доставки товара клиенту или размещая магазин в неудобном месте для покупателя [4].

Стоит также отметить, что в специализирующийся магазин потребитель приходит находящийся в формирующейся стадии или уже сформированной в определенном товаре. С помощью данных, проведенного анкетирования магазином автозапчастей «АвтоКод 31» в 2016 году, был определен ряд важнейших факторов:

- 1) благоприятная атмосфера в магазине (25%);
- 2) доброжелательный и квалифицированный персонал (22%);
- 3) выдача бонусных карт (18%).

Менее значимыми были определены:

- 1) проведение промо-мероприятия (11%);
- 2) выкладка продукции (11%);
- 3) сервисные услуги (8%);
- 4) реклама (5%).

Основываясь на результатах анализа представленных конкурентоспособной концепции организации и изучении представленных классификаций, можно прийти к заключению, что показателями проявления конкурентоспособности предприятия является:

1. Превосходство в использовании производственно-сбытовых и трудовых ресурсов:

- технического характера;
- технологического характера;
- структурного характера;
- маркетингового характера.

2. Результативность финансово-экономической деятельности.

3. Систематическое стимулирование спроса на товары организации.

4. Высокое качество ассортиментного ряда.

5. Гибкость и адаптивность предприятия в условиях предпринимательского риска и рыночной неопределенности.

6. Соответствующая государственная политика поддержки производителей в области защиты и регулирования конкуренции [35].

Кроме определения ключевых факторов успеха руководители предприятий в сфере продаж автокомплекующих должны определить и в дальнейшем использовать вспомогательные методы анализа и оценки его конкурентоспособности.

### **1.3 Методы анализа и оценки конкурентоспособности организации**

Для организации, первоначальным моментом в планировании всей коммерческой и производственно-хозяйственной деятельности в условиях экономики рынка, должен стать анализ и последующая конкурентоспособная оценка.

На всех стадиях жизненного цикла товара изучение конкурентоспособности должно быть систематическим и непрерывным, а

вовсе не носить единичный характер. С помощью данного подхода реализуется своевременное принятие решений руководством по вопросам приемлемых изменений выпускаемого ассортимента товара и оказываемых услуг, поиска новых рынков сбыта, новой или модернизированной старой продукции/ услуги, создание и расширение производственных мощностей [16].

Использование целого комплекса специальных показателей, анализ которых не предусматривается при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности, предполагает оценка уровня конкурентоспособности предприятия.

Приведенные показатели, отражают стабильность положения и уровень устойчивости предприятия, способность выпуска конкурентоспособной продукции, которая обеспечивает получение прибыли и пользуется потребительским спросом.

Проблема оценки и анализа конкурентоспособности организации является довольно комплексной и сложной, так как ее формирование происходит под воздействием множества разных факторов, а эффективность и конечные результаты изучения конкурентоспособности товаров и услуг конкретной организации напрямую зависят от выбранного метода оценки [3].

Перечень методик проведения оценки, даже на этапе модернизации развития экономической мысли, достаточной мере не являются проработанными и унифицированными, а разнообразие подходов к ее оценке конкурентоспособности обосновывает сложные параметры этой категории.

Основные задачи, которые решаются в процессе оценки конкурентоспособности предприятия [22, с. 124]:

- 1) поиск закономерностей и тенденций в повышении конкурентоспособности организации за период исследования;
- 2) состояние конкурентоспособности в период обследования;
- 3) обозначение «узких мест», негативно влияющих на конкурентоспособность организации;

4) определение ресурсов, с помощью которых организация использует для повышения своей конкурентоспособности.

Анализируя конкурентоспособность предприятия, необходимо придерживаться поставленной задачи, которая может проводиться с различной глубиной исследования и степенью детализации, но его проведение должно вестись на всех направлениях.

Имеющиеся методы оценки и анализа конкурентоспособности организации подразделяются на 2 группы: графические и аналитические.

К основным аналитическим методам относятся такие методы, как:

- 1) рейтинговая оценка [11, с. 159];
- 2) оценка на основе доли рынка [47, с. 28];
- 3) оценка на основе теории эффективной конкуренции [34, с. 162];
- 4) оценка на основе мотивационно-комплексной оценки товарной системы [34, с. 259].

К ключевым графическим методам оценки конкурентоспособности организации относят:

- 1) матрицу БКГ [49, с. 247];
- 2) модель анализа Мак - Кинси – «General Electric» [49, с. 368];
- 3) матрицу М. Портера [37, с. 131];
- 4) многоугольник конкурентоспособности предприятий [49, с.385].

Для оценки конкурентоспособности организации приводится ряд аналитических методов:

#### 1. Рейтинговая оценка.

Используется для сопоставления организаций в рамках региона или одной конкретной отрасли. Подразумевает анализ статистической и финансовой отчетности и использование результатов опроса экспертов исследуемого предприятия.

На основе имеющейся информации рассчитываемые показатели должны показывать главные аспекты финансового состояния и хозяйственной деятельности организации.

Формирование рейтинга ведется с применением десятифакторной модели, организованной двумя основными аспектами: финансовая стабильность (пять факторов) и эффективность хозяйственной деятельности (пять факторов). При составлении рейтинга, конечная балльная оценка конкретной организации выводится по формуле [11, с.160]:

$$TM = \sum (M_i * B_i) \dots\dots\dots (1)$$

Где ТМ – итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки;

$M_i$  – балл (количественная оценка) предприятия по  $i$ -му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга;

$B_i$  – вес  $i$ -го показателя, присвоенный ему при включении в модель проведения рейтинговой оценки;

$\Sigma(M_i * B_i)$  – сумма произведений баллов отдельных показателей и их весов.

Все предприятия в конечном результате ранжируются суммой баллов.

2. Оценка конкурентоспособности при расчете доли рынка. Рыночная доля определяется, как удельный вес товарооборота фирмы в общем рыночном объеме. Падение или рост данного показателя указывают на уровень конкурентоспособности организации.

Расчет рыночной доли производится по следующим формулам [34,с.60]:

Расчет рыночной доли на конец базисного периода.

$$S_{\delta} = \frac{V_{\delta}}{V}; \dots\dots\dots (2)$$

Где  $S_{\delta}$  – рыночная доля фирмы;

$V_{\delta}$  – объем ресурсов фирмы;

$V_m$  – объем рынка (совокупный объем ресурсов всех фирм).

Расчет рыночной доли на конец анализируемого периода.

$$S_a = \frac{V_d}{V_m}; \dots\dots\dots (3)$$

Где  $S_a$  – рыночная доля фирмы;

$V_d$  – объем ресурсов фирмы на конец анализируемого периода;

$V_m$  – объем рынка на конец анализируемого периода.

Благодаря анализу распределения долей рынка данный метод позволяет отметить ряд стандартных положений его хозяйствующего субъекта: аутсайдеры; предприятия с слабой или сильной или слабой конкурентной позицией и лидеры.

Классифицируя темп роста рыночной доли можно выделить следующие группы хозяйствующих единиц: с ухудшающейся, быстро ухудшающейся, с быстро улучшающейся, улучшающейся, конкурентными позициями. Благодаря перекрестной классификации по размеру долей рынка и их темпу роста существует возможность построить карту конкурентного рынка, с помощью которой легко определить место объекта в рыночной структуре.

3. На основе теории эффективной конкуренции оценка конкурентоспособности предусматривает балльную экспертную оценку эффективности работы каждого подразделения, и использование им ресурсов. Основанием этого являются 4 группы критериев конкурентоспособности [34, с. 164]:

1) критерий эффективности управления производственными процессами: технологичность производства, качество организации труда, экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов;

2) критерий эффективности управления оборотными средствами: кредитоспособность, стабильность развития, независимость организации от внешнего финансирования;

3) критерий, отражающий эффективность управления сбытом и продвижением продукции на рынке с помощью мер стимулирования и рекламы;

4) критерии конкурентоспособности товара: цена товара и его качество [7].

Принимая во внимание важность каждой группы критериев, экспертами были выведены коэффициенты значимости для каждой из представленных групп. Расчет коэффициента и критериев конкурентоспособности организации производится по формуле средней арифметической взвешенной:

$$G = 0,15a + 0,29b + 0,23c + 0,33d ; \dots\dots\dots(4)$$

где G – коэффициент конкурентоспособности организации;

a – критерий 1-ой группы;

b – критерий 2-ой группы;

c – критерий 3-ей группы;

d – критерий 4-ой группы.

Применение этого метода, как варианта оперативного контроля отдельных служб, становится возможным в ходе оценки конкурентоспособности, при сравнении показателей в разных промежутках времени.

Алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности составляет три последовательных этапа:

1) расчет и перевод единичных показателей конкурентоспособности организации в относительные величины;

2) расчет критериев конкурентоспособности по формулам;

3) расчет коэффициента конкурентоспособности организации.

На основании проведения выше изложенных расчетов можно судить о конкурентоспособности исследуемого предприятия.

4) Оценка с помощью мотивационного комплекса оценки товарных систем конкурентоспособности предприятия [34, с. 159]. Чтобы составить конкурентоспособные составляющие товара или фирмы, нужно оценить потребности потенциального покупателя с точки зрения маркетинга.

Для оценки ключевых потребностей потребителя, удовлетворяемых предприятием, на первом этапе проводится определение основных факторов. На следующем подэтапе формируется комплекс факторов на основе опыта исследования базовых потребительских тенденций или позиционирования. Количество рекомендованных составляющих варьируется от 5 до 7, поскольку сущность потребностей не в состоянии выразить меньшее количество компонентов, удовлетворяемых фирмой, а при большем количестве компонентов это избыточно и в свою очередь размывается сущность построения модели.

Второй этап заключается в составлении опросного листа и проводится экспертный опрос потенциальных потребителей. С применением заранее определенных факторов формируется система опроса потребителей, которая заключается в формировании и отношении значимости факторов для потребителя к каждому из них по дифференциальной шкале.

Прежде чем сформировать систему опроса, задаются несколько вопросов: значимость фактора, степень удовлетворения факторами потребителей и принадлежность потребителя к определенному сегменту.

Уровень значимости факторов выявляется путем ранжирования. Оптимальной величиной дифференциала при определении степени удовлетворенности является величина 10, так как она наиболее легко воспринимается человеком. Следовательно, оценка факторов будет производиться по 10 - балльной шкале.

На третьем этапе подразумевается оценка значимости факторов. Для этого необходимо найти вес всех факторов по формуле [34, с. 176]:

$$W_{ij} = \sum \text{ПБ} / (B_{\max} * R); \dots \dots \dots (5)$$



где  $W_{ij}$  – значимость факторов;

$\Sigma ПБ$  – сумма всех поставленных баллов;

$B_{max}$  – максимальный балл фактора;

$R$  – количество участников.

Таким образом, для того, чтобы определить необходимость отдельных факторов для потребителей нужно проанжировать полученные данные.

Четвертый этап заключается в расчете степени удовлетворения потребителями рассматриваемых факторов ряда ближайших конкурентов и по фирме в целом. Для этого нужно найти удовлетворенность для каждого фактора по формуле:

$$U_{ij} = \Sigma ПБ / (B_{max} * R); \dots\dots\dots(6)$$

Где  $U_{ij}$  – удовлетворенность фактором;

$\Sigma ПБ$  – сумма всех поставленных баллов;

$B_{max}$  – максимальный балл по фактору;

$R$  – количество участников.

С помощью данных удовлетворенности потребителей можно определить то, какие именно факторы и насколько хорошо они влияют на удовлетворенность потребителя исследуемого предприятия и фирм конкурентов. Чем выше показатель, тем больше удовлетворенность. Подобный метод выявляет «слабые места» предприятия по отношению к конкурентам и дает возможность их стабилизировать, а «сильные места» – укреплять.

В целом уровень удовлетворенности организации характеризуется «общей интегральной оценкой конкурентоспособности» или «критерием потребительской удовлетворенности» (КПУ) и высчитывается по формуле:

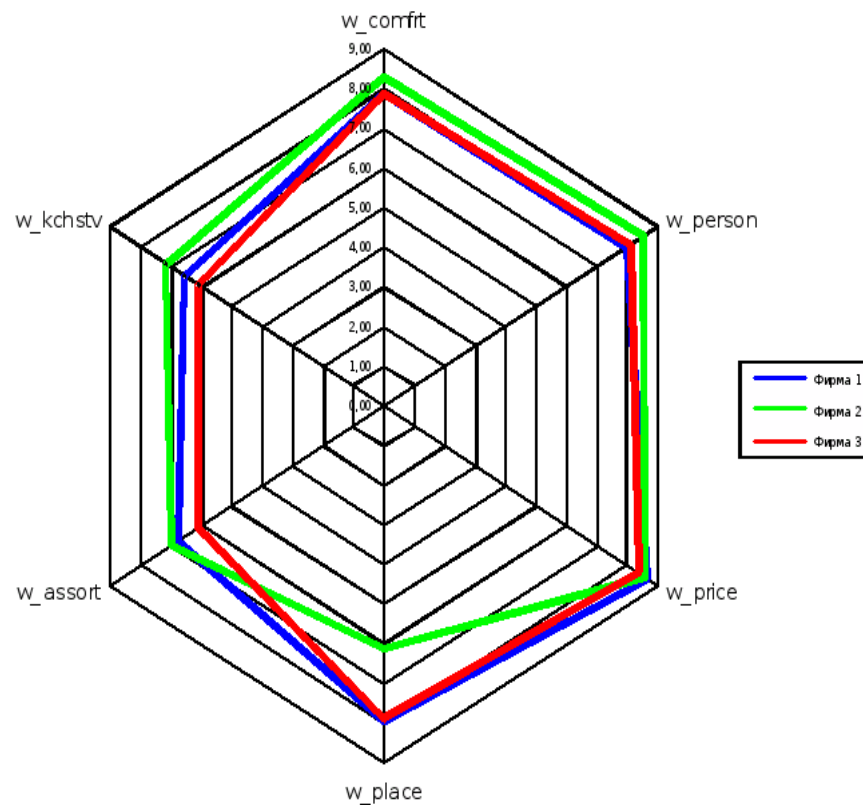
$$КПУ = \Sigma (W_{ij} / U_{ij}); \dots\dots\dots(7)$$

КПУ – показатель для сравнения рейтинга фирм-конкурентов, данный анализ имеет смысл только в сравнении КПУ других товаров в ассортименте или непосредственно КПУ фирм-конкурентов.

Графические методы оценки конкурентоспособности предприятия.

1. Анализ многоугольника конкурентоспособности исходит из оценок положения процессов значимых направлений предприятия в сравнении с аналогичными конкурентами (рисунок 1.3.1) [27, с.167]:

Главным достоинством данного метода является удобство и наглядность толкования получаемых результатов. Правда и этот метод обладает перечнем существенных недостатков.



**Рисунок 1.3.1 – Многоугольник конкурентоспособности для 3-х фирм**

При использовании экспертного метода возникает сложность при расчете показателя и объективности получаемых оценок.

2. Матрица БКГ [49, с.347]. В основе Бостонской матрицы лежит модель ЖЦТ, в соответствии с которой, товар проходит четыре стадии:

выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

При этом, денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ростом, а потом снижением.

Матрица БКГ отображает позиции определенного рода деятельности в стратегическом пространстве «темпы роста / доля рынка» рисунок 1.3.2.



**Рисунок 1.3.2 – Матрица БКГ**

«Звездами» считаются конкурентоспособные предприятия, занимающие значимую позицию на быстрорастущем рынке и в свою очередь соответствуют представленной матрице. высокую репрезентативность оценки при наличии достоверной информации об объемах реализации.

### 3. Матрица Мак-Кинси.

Вторичное наименование модели – «экран бизнеса». Матрица Мак-Кинси является важной для определения конкурентных преимуществ исследуемого предприятия и привлекательности рынка.

Преимущества в конкурирующей среде определяется сравнительной позицией на рынке, потенциалом продукта, квалификацией сотрудников и менеджеров.

Графически матрица представлена на рисунке 1.3.3.

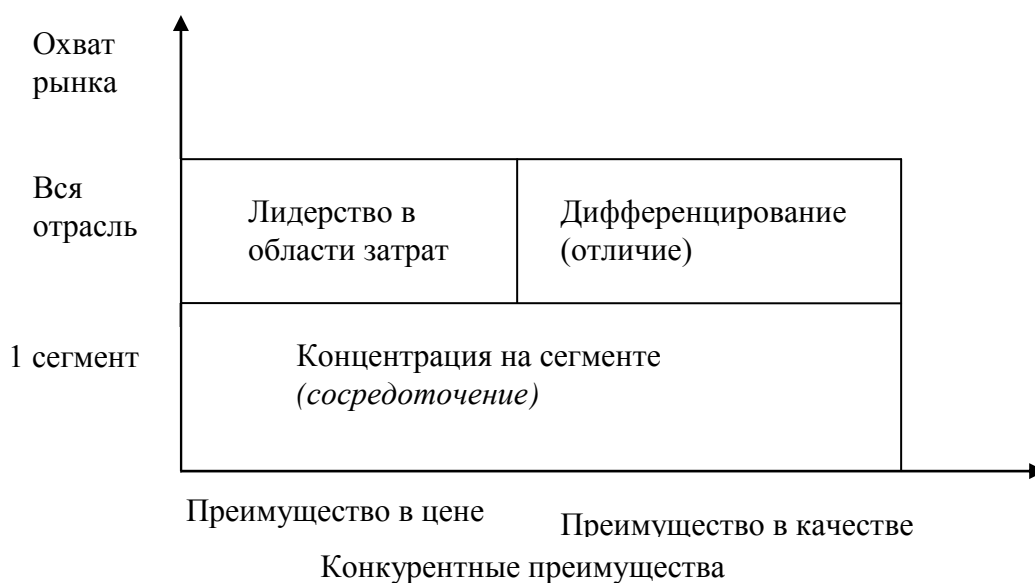
Привлекательность рынка	Высокая					
	Средняя					
	Низкая					
		Слабая	Защищаемая	Благоприятная	Сильная	Лидирующая
Конкурентоспособность						

Ликвидация или продажа бизнеса
  Приоритетный бизнес

**Рисунок 1.3.3 – Модель анализа Мак-Кинси.**

Угловые квадраты данной модели находятся в наиболее репрезентативном положении. Трудно интерпретированными и промежуточными являются прочие позиции, так как высокие оценки одного параметра могут сочетаться с низкими оценками другого, или же по всем критериям имеются средние оценки [13]. В целом представленный метод показывает от каких товаров необходимо избавиться, а какие наоборот нужно продвигать усиленно чтобы закрепить положение организации на рынке относительно конкурентов.

4) Матрица Портера отображена на основании концепции конкурентной стратегии. Графически матрица изображена на рисунке 1.3.4.



**Рисунок 1.3.4 – Матрица М. Портера**

Матрица конкуренции Портера строится на основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию.

Ряд рассматриваемых методов имеют недостатки, которые заключаются в том, что данный метод или слишком трудоёмкий и сложный для практического использования, или оценивается лишь одна группа факторов.

Извыше предложенных методов оценки конкурентоспособности самым оптимальным является метод комплексной оценки товарной системы, так как является комплексными, помимо конкурентоспособной оценки, позволяет оценить:

- 1) значимость для потребителя отдельных составляющих факторов;
- 2) составляющие фирмы и внимание, которое необходимо каждой из них;
- 3) «акценты» рекламной политики фирмы сравнительный критерий;
- 4) уровень удовлетворенности потребителей составляющими организации в целом;
- 5) составляющие, которые необходимо корректировать в фирме;
- 6) эффективность мероприятий по корректированию составляющих фирмы.

На основании выше изложенных методик может быть оценена конкурентоспособность предприятия и некоторые мероприятия, направленные на коррекцию сложившейся ситуации [18].

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод. Необходимо признать, что конкурентоспособность предприятия отражает позиции сложной величины, непостоянной и комплексной, отображающей умение предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внутренней и внешней среды, тем самым обеспечивая возможность его бескризисного функционирования. Перечень факторов и методик проведения оценки, изложенных выше на этапе

модернизации развития экономической мысли являются проработанными и унифицированными, что в дальнейшем позволяет вести речь о достаточном усовершенствовании систем исследования предприятия.

При изучении конкурентоспособности в отрасли автокомплектующих, необходимо обращать внимание на исследование факторов, которые влияют на конкурентоспособность предприятия.

В свою очередь данное исследование можно провести с помощью структурных, ресурсных, финансовых, управленческих и экономических факторов, что позволит выявить слабые и сильные стороны деятельности конкурентов.

Делая анализ конкурентоспособности предприятия, необходимо оценивать финансовую и статистическую составляющую, производить расчет доли рынка, составлять базовую экспертную оценку работы каждого подразделения и, конечно же, ориентироваться на потребителя, а для этого создан целый комплекс методов с различной глубиной оценки на всех направлениях.

## **Глава 2 Исследование конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» и направлений по повышению**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31»**

Полное официальное наименование рассматриваемой организации – магазин автозапчастей «АвтоКод 31» был основан в 2006 году Машкиным А.А. и на данный момент является одним из крупнейших поставщиков автомобильных и специализированных масел, смазок, охлаждающих жидкостей и аксессуаров на территории Белгородской области, работая на этом рынке уже более 12 лет.

Юридический и почтовый адрес: г. Белгород, ул. Губкина, 17д

Тел/факс: +7 4722 41-01-31, +7 909 203-31-31, +7 909 204-31-31

Сайт: [autocode31.ru](http://autocode31.ru)

Магазин автозапчастей «АвтоКод 31» является коммерческой организацией, занимающейся оптово-розничной торговлей по следующим товарным группам:

- 1) аккумуляторные батареи для всех видов транспорта;
- 2) автомобильные и специализированные индустриальные масла;
- 3) автомобильные смазки;
- 4) охлаждающие жидкости и антифризы;
- 5) тормозные жидкости;
- 6) автомобильные краски, растворители и грунтовки;
- 7) автомобильные аксессуары;
- 8) автохимия и автокосметика, омыватели окон.

Магазин автозапчастей «АвтоКод 31» является официальным дистрибьютором компаний: «ZIC», «MANN», «NGK», «AGA», «LIQUI MOLLY», «Лукойл», «ТНК», «Delfin Group», «Mannol», «SCT», «WD-40»,

«Зебра», «Kerry», «Элтранс», «Авангард», «Максан», «Areon», «ASTROhim», «Тосол Синтез» и др.

Ассортимент магазина автозапчастей «АвтоКод 31» включает в себя более 6000 наименований товаров, а прайс-лист компании постоянно обновляется новыми брендами.

Помимо торговой деятельности автомагазин «АвтоКод 31» занимается грузоперевозками, снабжая своих постоянных клиентов всем необходимым в рамках торгового ассортимента тем самым самостоятельно поставляет определенные виды продукции от производителя за счет собственного автопарка:

- 1) ЗИЛ – грузоподъемность 4 т. – 2 шт.;
- 2) ГАЗ – грузоподъемность 5 т. – 8 шт.;
- 3) ГАЗ – грузоподъемностью 3,5 т.;
- 4) Мерседес – грузоподъемность 3,5 т.;
- 5) МАЗ – грузоподъемность 10 т.

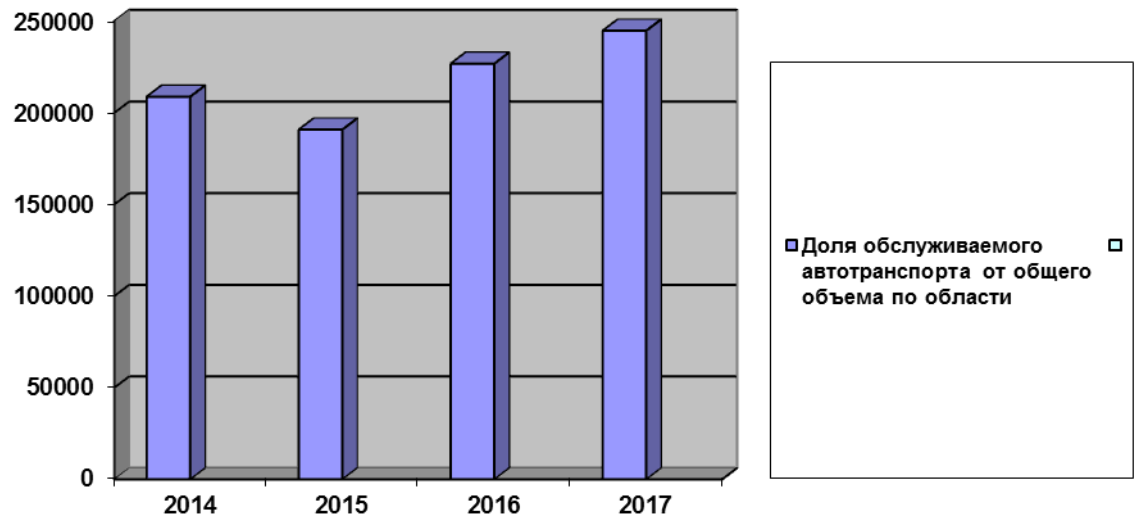
За счет собственных 6 складов, площадь которых составляет 4800 кв.м, оснащенных современным оборудованием обеспечивается хранение и сортировка товара.

На конец 2017 года по расчетам специалистов, «АвтоКод 31» является лидером по поставкам автокомплектующих на региональном рынке и доля предприятия составляет 68%.

Магазин автозапчастей «АвтоКод 31» успешно ведет конкурентную борьбу и, закрепляя полученные успехи, продолжает расширяться за счет рынка, отличающегося относительно малой величиной входных барьеров, постоянно привлекающего крупные фирмы и новых предпринимателей планирующих своё расширение на территории Белгородчины.

Динамика рыночной доли автомагазина наглядно представлена на рисунке 2.1.1.





**Рисунок 2.1.1 – Динамика роста рыночной доли магазина автозапчастей «АвтоКод 31»**

Анализ деятельности организации позволил выявить приоритетные сегменты магазина автозапчастей «АвтоКод 31»:

1. Розничное направление. Данная категория подразумевает стимулирующие мероприятия и акции, направленные на увеличение и развитие лояльности клиентов.

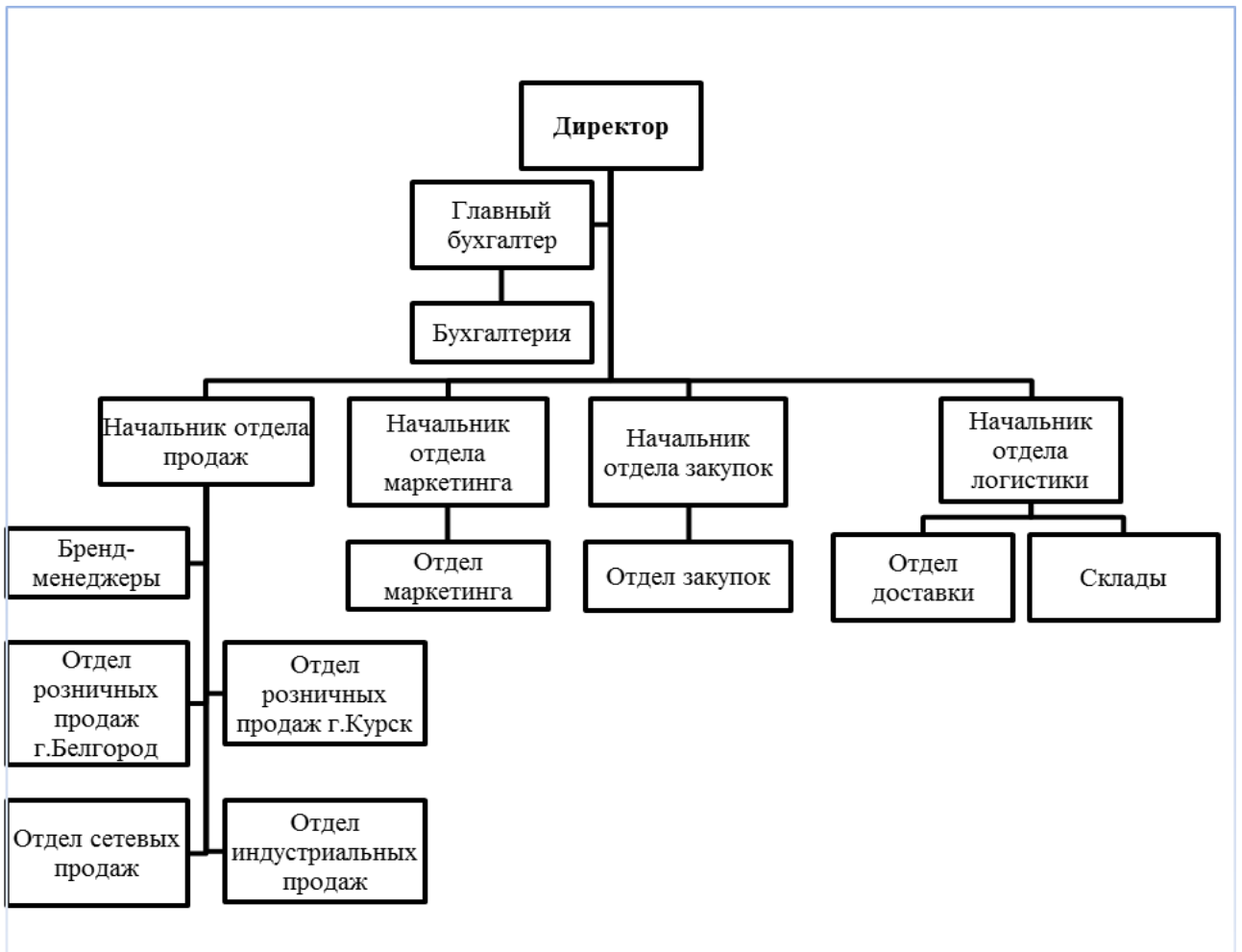
2. Индустриальное направление. В данной категории ведется сотрудничество с рядом крупнейших государственных и коммерческих компаний.

3. Сетевое направление. Работа заключается в сотрудничестве частными лицами и организациями, которые смогли зарекомендовать себя как надежные партнеры: сети АЗК «Роснефть», «ТНК», «ЛТК», «ОНС», «DIESEL», сеть гипермаркетов «Линия», «Европа», «СтройГигант».

В процессе своего развития магазин автозапчастей «АвтоКод 31» особое внимание уделяет расширению клиентской базы в индустриальном направлении торговли. На момент проведения исследования клиентская база магазина автозапчастей «АвтоКод 31» включает более 250 крупных

производственных организаций, что составляет порядка 90% конечных потребителей моторных и индустриальных масел по Белгородской области.

Общая организационная структура предприятия отображена на рисунке 2.1.2.



**Рисунок 2.1.2 – Организационная структура магазина автозапчастей «АвтоКод 31»**

Персонал магазина автозапчастей «АвтоКод 31» отличается высоким уровнем подготовки и лояльностью организации. Штат менеджеров занимаются непосредственной работой по консультированию клиентов, выкладке товара, продаже товара и расширению клиентской базы.

В лице директора и владельца организации «АвтоКод 31» является Машкин А.А. Наемные руководители также принимают участие в

управления различными функциональными подразделениями организации, а именно:

- 1) начальник отдела продаж;
- 2) начальник отдела маркетинга;
- 3) начальник отдела закупок;
- 4) начальник отдела логистики.

Общий штат сотрудников магазина автозапчастей «АвтоКод 31» без учета руководства составляет 97 человек, из них 68 занято в сфере продаж, 4 в отделе маркетинга, 5 в отделе закупок, 16 в сфере логистики и 3 заняты ведением бухгалтерской отчетности.

На изменение основных показателей деятельности организации непосредственно воздействует основной и оборотный капитал, дебиторская и кредиторская задолженность. Используя данные бухгалтерской отчетности за 2015-2017 годы, исследуем динамику основных показателей хозяйственной деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31»,

Отчет о прибылях и убытках и бухгалтерский баланс содержат в себе детальные данные о финансово-экономической деятельности организации. Основные экономические показатели наглядно представлены в таблице 2.1.1.

**Таблица 2.1.1 – Динамика основных экономических показателей деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» за 2015-2017 гг.**

Показатели:	Год			Отклонение (+;-)		Динамика (%)	
	2015	2016	2017	2016от 2015	2017 от 2016	2016к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка (нетто) от продажи продукции, работ/услуг, тыс. руб.	287365	334795	395159	47430	60364	116,5	118
Себестоимость продукции/услуг, тыс. руб.	235709	287418	335727	51709	48309	121,9	116,8

Продолжение табл. 2.1.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая прибыль, тыс. руб.	51 657	47 377	59 432	-4 320	12 055	91,7	125,4
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	21507	29399	52635	7892	23236	136,7	179
Кредиторская задолженность, тыс.руб.	17996	16691	14857	-1305	-1834	92,7	89
Прибыль (убыток от продаж), тыс. руб.	18 302	16 235	24 439	-2 067	8 204	88,7	150,5
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	14 459	9 985	16 448	-4 474	6 463	69	164,7
Фонд заработной платы, тыс. руб.	24153	21652	25176,3	-2501	3523,3	89,6	116,3
Рентабельность продаж, %	8,1	4,8	6,18	-3,3	1,38	–	–
Рентабельность активов, %	16,33	9,05	12	-7,28	2,95	–	–
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1 181	1 085	1 342	-96	257	91,8	123,6

Проанализировав основные экономические показатели хозяйственно-финансовой деятельности предприятия в исследуемом периоде, можно констатировать высокий уровень финансово-экономической эффективности, который подтверждается значительным ежегодным показателем чистой прибыли, а также высоким показателем рентабельности деятельности предприятия [42].

Анализ показателей, характеризующий результат хозяйственно-финансовой деятельности, показал, что в целом, на момент проведения исследования, магазин автозапчастей «АвтоКод 31» является достаточно конкурентоспособным и динамично развивающимся предприятием. Однако особое внимание магазин автозапчастей «АвтоКод 31» должен уделить своей финансовой автономии и устойчивости. Магазин автозапчастей «АвтоКод 31» экономно и рационально пользуется собственными средствами, но злоупотребляет заемным капиталом. В целом, рассчитанные показатели, характеризующие независимость по элементам активов и по имуществу, не

соответствуют нормативным значениям, что подвергает предприятие дополнительным рискам и указывает на необходимость снижения доли заемных средств в своём капитале.

Особое внимание также следует обратить на своевременность расчетов с дебиторами и кредиторами, а так же пересмотреть текущие программы рассрочки и лояльности.

## 2.2 Анализ конкурентных позиций рынка автохимии, аксессуаров и комплектующих предприятием «АвтоКод 31»

При анализе конкурентных позиций магазина автозапчастей «АвтоКод 31», использовались в основном методы сбора первичной информации (потребительские и экспертные опросы на рынке оптово-розничной торговли автохимией, аксессуарами и комплектующими). Проводился анализ специализированных информационных баз хозяйствующих субъектов и сайтов конкурентов. Были изучены торговые предложения, каталоги, и прайс-листы конкурирующих организаций.

Конкурентное окружение магазина автозапчастей «АвтоКод 31» представлено рядом коммерческих организаций, занимающихся оптово-розничной торговлей автомаслами, смазочными материалами, аксессуарами и комплектующими.

**Таблица 2.2.1 – Конкурентная среда магазина автозапчастей «АвтоКод 31»**

Организация:	Адрес:	Вид и направления деятельности:
1	2	3
ТК «Планета Масел»	Белгород, ул. Волчанская, 1/б	Розн. торговля: автозапчасти для иномарок, автохимия/ масла
Автоматгазин Exist.ru	Белгород, ул. Губкина, 52	Розн. торговля: автохимия/ масла, автозапчасти для иномарок
ОАО«Ага-автомаг»	Белгород, ул. Красноармейская, 7в	Розн. торговля: аккумуляторы, автоаксессуары, автохимия/ масла.
«АвтоКод 31»	Белгород, ул. Губкина, 17 д	Мелкоопт-розн. торговля: автозапчасти для иномарок и отеч. авто, автохимия/ масла, аккумуляторы, автоаксессуары

## Продолжение табл. 2.2.1

1	2	3
Торговый Дом «Автор»	Белгород, ул. Н.Чумичова, 124	Опт- розн. торговля: автохимия/ масла, автозапчасти для отеч. авто и иномарок
ООО фирма «Митрополь»	Белгород, ул. Корочанская 132а	Розн. торговля: автохимия/ масла
МАГАЗИНА АВТОЗАПЧАСТЕЙ «Русавто» ИП Сукочев	Белгород, ул. Серафимовича, 69	Розн. торговля: автозапчасти для иномарок и отеч. авто, автохимия/ масла, аккумуляторы, автоаксессуары

Рассматривая конкуренцию данных магазинов, слишком незначителен является торговый оборот и масштаб коммерческой деятельности, относящихся к розничному сектору торговли по сравнению с магазином автозапчастей «АвтоКод 31». При рассмотрении особенностей функционирования организаций, удалось выявить ближайшую конкурентную среду магазина автозапчастей «АвтоКод 31», и в последующем исследовании выявить и сравнить приоритетные сегменты и направления их развития.

Такого рода исследование для предприятия необходимо для понимания конкурентной позиции на рынке.

Исследование помогает сформировать комплексную управленческую информацию, описывающую не только наличие конкурентов на рынке, но и детализирующую степень их присутствия на конкретных видах деятельности, отображенных в таблице 2.2.2.

**Таблица 2.2.2 – Виды деятельности, преобладающие в конкурирующих предприятий**

Организация	ТК «Планета Масел» %	ООО фирма «Митро поль» %	ТД «Автор» %	Магазин автозапчаст ей Exist %	ОАО «Ага- автомаг » %	Магазин а автозапч астей «Русавто » ИП Сукочев %	«АвтоК од 31» ИП Машки н А. А. %
1	2	3	4	5	6	7	8
Специализация видов деятельности							
Розничные автомагазин	-(7)	-(7)	-(7)	-(10)	+(15)	+(32)	+(26)

Продолжение табл. 2.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Оптово-розничный интернет-маг.	-(9)	-(5)	-(8)	+(24)	+(19)	+(35)	-(3)
Оптовые поставки розничным автомагазинам	+(25)	+(24)	+(46)	+(22)	+(14)	-(9)	+(28)
Индустриальное направление оптовой торговли	+(20)	+(27)	-(17)	-(6)	-(3)	-(6)	+(20)
Сетевое направление оптовой торговли	+(21)	-(5)	-(8)	-(8)	+(16)	-(8)	+(20)
Снабжение автосервисов	-(8)	+(23)	-(9)	+(26)	+(13)	-(4)	-(2)
Сбыт через собственные автосервисы и автомастерские	-(10)	-(9)	-(5)	-(4)	+(20)	-(6)	-(1)

Анализируя данные, приведенные в таблице 2.2.2, можно говорить о различной степени специализации конкурирующих организаций. Белгородские оптовики ведут торговую деятельность с помощью электронных каталогов, представленных на сайте компаний и торговых представителей.

Деятельность конкурентной среды в основном сосредоточена на оптовых поставках товара. В отличие от магазина автозапчастей «АвтоКод 31» у них отсутствует розничное направление продаж и нет собственного торгово-выставочного зала. Второстепенным, либо же отсутствующим является индустриальное и сетевое направление продаж в отличие от магазина автозапчастей «АвтоКод 31». Однако стоит отметить, что фирма ООО «Митрополь» является одним из крупнейших поставщиков на сегменте снабжения автосервисов, в то время как разработка этого сегмента магазином автозапчастей «АвтоКод 31» даже не ведется.

Помимо особенностей сегментной специализации конкурентных организаций, в анализе конкурирующих позиций магазина автозапчастей «АвтоКод 31» важным является изучить ассортимент реализуемой продукции. В сфере оптово-розничной торговли потребители выбирают

поставщиков исходя из ассортиментного ряда реализуемой продукции, тем самым оценивая имидж организации. Удовлетворить более широкий спектр потребностей и привлечь дополнительных клиентов позволяет наличие широкого ассортимента товарных групп.

При этом, товарный ассортимент должен быть оптимизирован по цене и максимально сбалансированным в содержательном плане. Серьезным конкурентным преимуществом, ведущим к потере клиентов и их уходу к конкурентам является дополнительная товарная группа в ассортименте конкурента, более привлекательная цена на ключевой для потребителя продукт или грамотно подобранная и ранжированная по соотношению цена/ качество товарная линейка. Для минимизации риска такого развития событий, необходимо убедиться в привлекательности текущего среднего уровня цен на продукцию для потребителей в сравнении с конкурентами и конкурентоспособностью текущего ассортиментного магазина автозапчастей «АвтоКод 31».

Для этого можно рассмотреть полученные в ходе анализа магазинов данные о состоянии товарного ассортимента конкурирующих организаций и проведем сравнение среднего уровня цен на автозапчасти «АвтоКод 31», который примем за 1, со средним уровнем цен конкурентов. Расхождения между ними отобразим в процентном соотношении. Полученные данные отображены в таблице 2.2.3

**Таблица 2.2.3 – Сравнительная характеристика товарного ассортимента конкурентного окружения магазина автозапчастей «АвтоКод 31»**

Наименование торговой группы	ТК «Планета масел»		ООО «Митроп оль»		ТД «Автор»		ОАО «Ага- автомаг »		Интернет -магазин Exist.ru		«Русавто » ИП Сукочев		«АвтоКо д 31» ИП Машкин А.А.	
1	2		3		4		5		6		7		8	
Смазки	+	1,15	+	1,13	+	1,1	+	0,9	+	1,14	+	0,95	+	1
Моторные масла	+	0,95	+	1,05	+	1,04	+	0,95	+	1,03	+	1,05	+	1



Продолжение табл. 2.2.3

1	2		3		4		5		6		7		8	
Масла для мото и садовой техники	+	0,95	+	1,06	+	1,05	+	0,94	+	1,04	-	1,04	+	1
Трансмиссионные масла	+	0,94	+	1,08	+	1,04	+	0,94	+	1,04	+	1,05	+	1
Индустриальные	+	0,93	-	-	-	-	-	-	+	1,03	+	0,96	+	1
Охлаждающие жидкости	+	1,11	+	1,1	+	0,99	+	0,95	+	0,98	+	0,97	+	1
Тормозные жидкости	+	1,06	+	1,07	+	1,04	+	0,9	+	1	+	0,95	+	1
Антифризы	+	1,12	+	1,09	+	1,04	+	0,93	+	0,99	+	0,96	+	1
АКБ	-	-	-	-	+		+	0,91	+	1,04	+	1,03	+	1
Автокосметика	-	-	+	1,04	+	1	+	0,94	+	1,15	+	0,96	+	1
Краски,грунтовки, шпаклевки	-	-	-	-	+	1,08	+	0,92	+	1,11	+	1,1	+	1
Клеи, герметики	-	-	-	-	+	1,05	+	0,95	+	1,05	+	1,09	+	1
Шины и диски	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	-	-
Аксессуары	-	-	-	-	+	1,04	+	0,93	+	0,94	+	0,96	+	1
Омыватели стекол	+	1,7	+	1	+	1		1	+	1,04	+	0,95	+	1
Расходники, комплектующие	-	-	-	-	+	0,89	+	0,92	+	0,94	+	0,94	+	1
Автозапчасти	-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	+	-	-	-
Ароматизаторы	+	1,02	+	1,05	+	1	+	0,98	+	1,04	+	1,1	+	1
Товары для пикника	-	-	-	-	-	-	+	0,93	-	-	-	-	+	1
Огнетушители и аптечки	-	-	-	-	-	-	+	0,98	-	-	-	-	+	1
Наборы инструментов	-	-	-	-	-	-	+	0,94	-	-	+	1,08	+	1
Средний уровень оптовых цен		1,03	-	1,07	-	1,03		0,94	-	1,04	-	1,01	-	1
В % к среднему уровню цен «Автокод 31»		103 %	-	107 %	-	103 %		94%	-	104 %	-	101 %	-	100 %

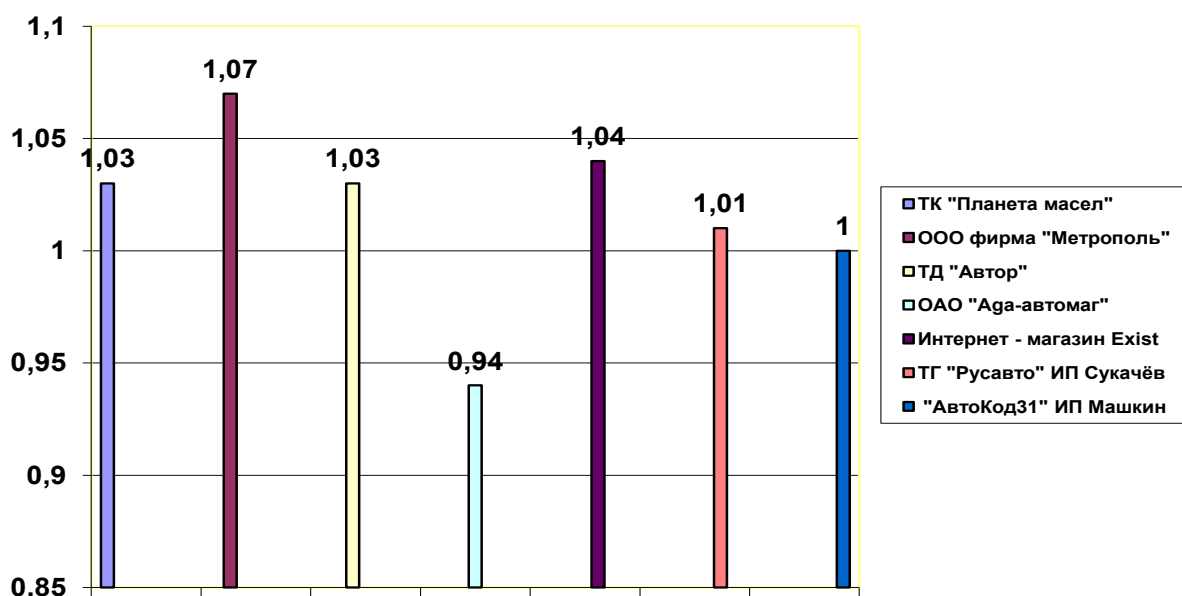
Как видно из таблицы, магазин автозапчастей «АвтоКод 31» мало чем уступает ассортиментному ряду своих конкурентов по части автохимии, автокосметики, аксессуаров и комплектующих

В рамках каждой товарной группы ОАО «Ага-автомаг» и магазин Exist.ru обладают гораздо большей степенью дифференциации, обеспечивая наличие продукции максимально возможного числа поставщиков со всего мира. Однако это зачастую выступает скорее имиджевым ходом, вынуждая

конкурентов сочетать продукцию лидеров продаж с малоходовыми товарами для поддержания репутации крупного поставщика.

От конкурентов товарный ассортимент магазина автозапчастей «АвтоКод 31» выгодно отличается наличием автомобильных аккумуляторов (АКБ), промышленных масел, лакокрасочных материалов, комплектующих и аксессуаров.

Для потребителя столь же привлекательным выглядит текущий уровень цен на реализуемый магазином автозапчастей «АвтоКод 31» товар, наглядная характеристика которого представлена на рисунке 2.2.1.



**Рисунок 2.2.1 – Сравнительная характеристика среднего уровня оптовых цен конкурентов**

Первоначальную низкую ценовую дифференциацию на белгородском рынке автохимии, аксессуаров и комплектующих подтверждают данные в вышестоящей диаграмме. Рассматривая анализ расхождений между минимальным и максимальным ценовым уровнем, данный диапазон составляет 13%.

Реализуемый магазином автозапчастей «АвтоКод 31» уровень цен на товар максимально приближен к среднерыночному на целевом рынке. Наиболее выгодным торговым предложением с точки зрения цены располагает крупный поставщик ОАО «Ага-автомаг», его цены в среднем на 6% дешевле чем у магазина автозапчастей «АвтоКод 31».

Конкурирующие предприятия отрасли автокомплектующих также предлагают своим клиентам весьма привлекательные цены, но необходимость увеличения транспортных издержек и отсутствие собственных складов в г. Белгороде становится причиной, по которой их средний уровень цен превышает или соответствует уровню магазина автозапчастей «АвтоКод 31». Белгородские предприятия оптовой торговли автохимией, аксессуарами и комплектующими, по сравнению с магазином автозапчастей «АвтоКод 31» значительно отличаются недостаточно развитой системой логистики, дефицит удобно расположенных складов и транспорта.

Оценивая торговую деятельность автомагазина с маркетинговой позиции можно сказать, что конкурирующее окружение, в которой функционирует данная организация, отличается достаточно высокой степенью концентрации оптово-розничных торговых предприятий различных форм собственности, видов, типов и систем реализации продукции.

Наибольшую долю хозяйствующих субъектов занимающихся розничной торговлей автозапчастями, автомаслами и аксессуарами, либо имеющими собственный автопарк и закупающими данные расходники для его обслуживания занимает организация «АвтоКод 31», удельный вес которой по результатам проведенного анализа составляет 68% белгородского рынка. На основании данных экспертного опроса специалистов розничных автомагазинов, отвечающих за закупку товара, был проведен анализ основных показателей конкурентоспособности предприятий оптовой торговли на территории Белгородской области. Агрегированные результаты проведенного анализа оценены по восходящей десятибалльной шкале и представлены в таблице 2.2.4.

**Таблица 2.2.4 – Рейтинг ключевых факторов успеха конкурирующих организаций**

Показатель	ТК «Планета масел»	ООО «Митрополь»	ТД «Автор»	ОАО «Ага-автомаг»	Интернет-магазин Exist.ru	Магазин автозапчастей «Русавто» ИП Сукочев	Магазин автозапчастей «АвтоКод 31».
1	2	3	4	5	6	7	8
Цена	8	7	8	10	8	9	9
Товарный ассортимент	7	6	7	10	10	8	8
Уровень доп-х услуг	5	4	7	9	9	8	8
Имидж фирмы	7	7	5	10	9	7	7
Уровень рекламной деятельности	4	6	4	8	6	5	7
Предпродажная подготовка	6	8	5	10	7	10	8
Послепродажное обслуживание	9	9	9	10	7	8	9
Сумма баллов	46	47	45	67	56	55	56

Имея отличное качество обслуживания, ценовые характеристики реализуемой продукции и ассортимент магазина автозапчастей «АвтоКод 31» достойно смотрится на фоне крупнейших автомагазинов страны, несмотря на десятибальное отставание от лидера рынка.

Подводя итоги и суммируя все баллы, можно прийти к выводу, что магазин автозапчастей «АвтоКод 31» делит второе место с магазином Exist, при этом значительно уступая компании ОАО «Ага-автомаг».

Рассчитаем показатели конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» основываясь на полученной бальной оценке рейтинга ключевых факторов коммерческого успеха (таблица 2.2.5).

**Таблица 2.2.5 – Интегральные показатели коммерческих факторов конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» за 2017 г.**

Расчетные показатели	Значение показателя
1	2
Показатель привлекательности торговых услуг	7,5
Показатель узнаваемости бренда предприятия	7
Показатель качества обслуживания покупателей	8,5
Эффективность трудовой деятельности	15,7
Эффективность использования торгово-потенциала	9,88
Эффективность финансовой деятельности	1,48

Третий этап подразумевает создание графической двухмерной модели, которая является необходимым инструментом оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

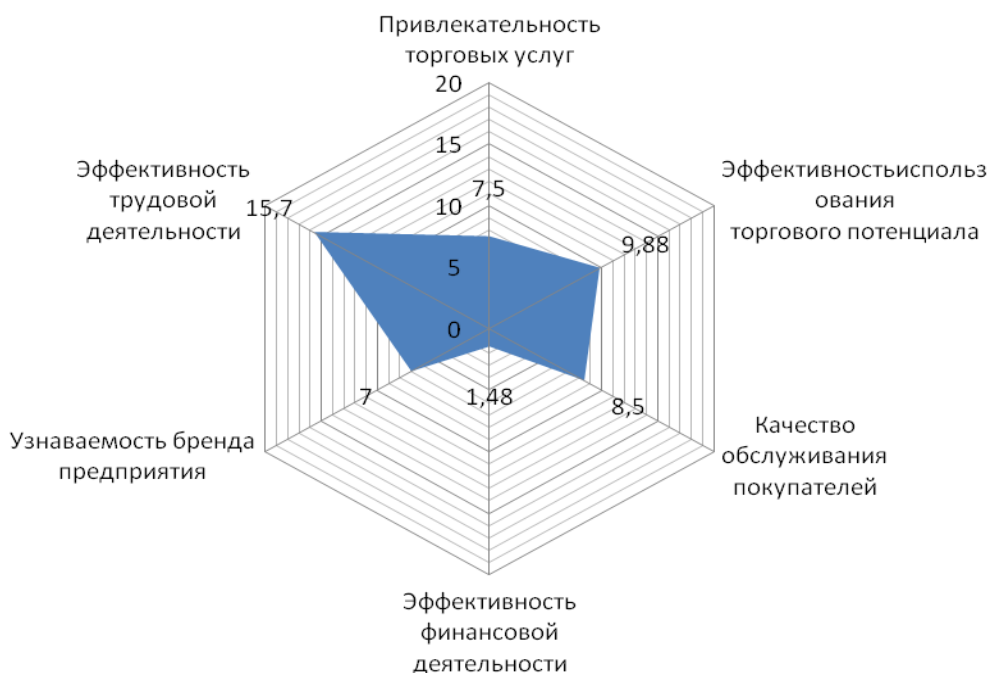
При построении модели на каждой оси откладываются значения маркетинговых факторов конкурентоспособности предприятия и технико-экономических показателей, после чего рассчитывается площадь или объем полученной фигуры.

Помимо информации, которую модель способна представить экономисту для проведения анализа, она может быть использована для сравнения с эталонным образцом. Для сравнения могут рассматриваться изменение конкурентоспособности исследуемого предприятия за ряд предыдущих лет или же используются предприятия-лидеры в данном сегменте рынка.

Методика, использованная при анализе организации так или иначе, позволит магазину «АвтоКод 31» провести более комплексную оценку

конкурентоспособности, учесть влияние как маркетинговых (коммерческих) факторов конкурентоспособности так и технико-экономических.

Результаты оценки конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» по приведенной методике представлены на рисунке 2.2.2.



**Рисунок 2.2.2 – Графическая двумерная модель оценки конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31»**

Из полученной модели наглядно видно, что конкурентные преимущества магазина автозапчастей «АвтоКод 31» проявляются как в виде технико-экономических, так и в виде маркетинговых факторов конкурентоспособности.

При этом, наблюдается высокий уровень трудовой деятельности сотрудников предприятия, что влечет за собой высокую финансовую неустойчивость предприятия и создает серьезные риски, ставящие под угрозу эффективность финансовой деятельности торговой группы на фоне конкурирующих сил на рынке.

## **2.3 Разработка направлений конкурентоспособности и оценка предложенных мероприятий**

В ходе проведенной оценки влияния факторов и анализе конкурентных позиций магазина автозапчастей «АвтоКод 31» на рынке автохимии, аксессуаров и комплектующих, был выявлен ряд ключевых проблем:

1) высокие торговые и логистические издержки предприятия, ставшие причиной понижения эффективности финансовой деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31»;

2) невыразительная имиджевая составляющая предприятия на целевом рынке, стагнирующая на фоне недальновидной маркетинговой политики магазина автозапчастей «АвтоКод 31».

Анализ показал, что высокий уровень себестоимости и торговых издержек реализуемой продукции сказывается на эффективности финансовой деятельности магазина автозапчастей, что создает серьезный риск, ставящий под угрозу финансовую устойчивость предприятия.

Замедление темпа оборачиваемости оборотных средств и рост логистических затрат происходит из-за переизбытка товарных запасов на складах автомагазина.

Причиной увеличения времени обслуживания клиента является недостаточная автоматизация процесса обработки торговой информации, что приводит к росту количества ошибок и влияния человеческого фактора в их допущении.

Одним из лучших вариантов решения сложившейся ситуации всего спектра проблем магазина автозапчастей «АвтоКод 31» в области эффективности финансовой деятельности является внедрение автоматизированного программного обеспечения оптово-розничной торговли автозапчастями.

Уже трудно представить деятельность современного предприятия оптово-розничной торговли без специальных программных средств и

решений, обеспечивающих ведение налогового и бухгалтерского учета, мониторинг продукции на витринах магазина и складе, быстрый поиск информации о необходимом продукте в каталоге, статистику торговых операций и так далее.

При торговле автокомплектуемыми есть определенные требования в отношении программного обеспечения так как насчитываются десятки тысяч позиций товара, по каждой из которых в базе данных или каталоге торгового предприятия должна быть представлена всегда исчерпывающая и актуальная информация. Для понимания использования такого рода каталога технически неподкованным потребителем информация должна быть более доступной.

Формирование и поддержание в работоспособном режиме баз данных и такого рода каталогов представляет серьезную проблему для небольших оптово-розничных сетей, что в свою очередь связано с высокой долей подверженности ошибкам, ввиду человеческого фактора и дополнительными трудозатратами.

На фоне этой проблемы, многие авто-магазины стремясь повысить конкурентоспособность своего предприятия, покупают современные программные инструменты комплексной автоматизации, направленные на снижение трудозатрат, путем повышения качества оказываемых услуг и увеличения эффективности финансового и управленческого учета.

Для продолжения развития на фоне тотальной информатизации своих конкурентов, руководству магазина автозапчастей «АвтоКод 31» в качестве одного из возможных направлений повышения конкурентоспособности предприятия, необходимо задуматься о приобретении специализированного программного обеспечения комплексной автоматизации предприятия оптово-розничной торговли автозапчастями. Наиболее эффективным отечественным программным инструментом в данной категории на сегодняшний день выступает «AutoИнтеллект»<sup>®</sup> от компании «ТрэйдСофт».

Связав воедино отчетность во всех его структурных подразделениях, включая склад и торговые отделы, «AutoИнтеллект»<sup>®</sup> позволит



оптимизировать работу предприятия. Внедрение системы автоматизации «AutoИнтеллект»<sup>®</sup> гарантированно повысит эффективность деятельности предприятия уровнем предоставляемого клиентам сервиса, что в свою очередь будет способствовать укреплению рыночной позиции автомагазина среди конкурирующих сил.

«AutoИнтеллект»<sup>®</sup> – это, в первую очередь, отраслевое программное решение, объединяющее в себе крайне важные для предприятия оптово-розничной торговли автозапчастями возможности и функции учетной системы.

Функционал «AutoИнтеллект»<sup>®</sup> открывает перед предприятием ряд следующих возможностей:

1) выполнение функций по управлению приходом/ расходом товара и ведение складского учета. Функции необходимы для проведения полного цикла обработки заказа – приход товара от поставщика, хранение автозапчастей и отгрузка товара клиенту;

2) работа с поставщиками – обработка заказанных позиций поставщику, ведение справочника поставщиков;

3) ведение экономики предприятия – функции по управлению курсами валют, ценовой политикой;

4) создание торговой точки – раздел для создания торговой точки как для собственной организации, так и для дилеров/ представителей;

5) ведение отчетности и статистики – формирование и анализ отчетов по покупателям, товарной позиции, эффективность продаж;

6) работа с проверенными базами аналогов с 20 млн.пар кроссов и двумя тысячами производителей брендов;

7) использование онлайн-каталога TecDoc, помогающего клиентам самостоятельно выбрать нужную деталь на сайте;

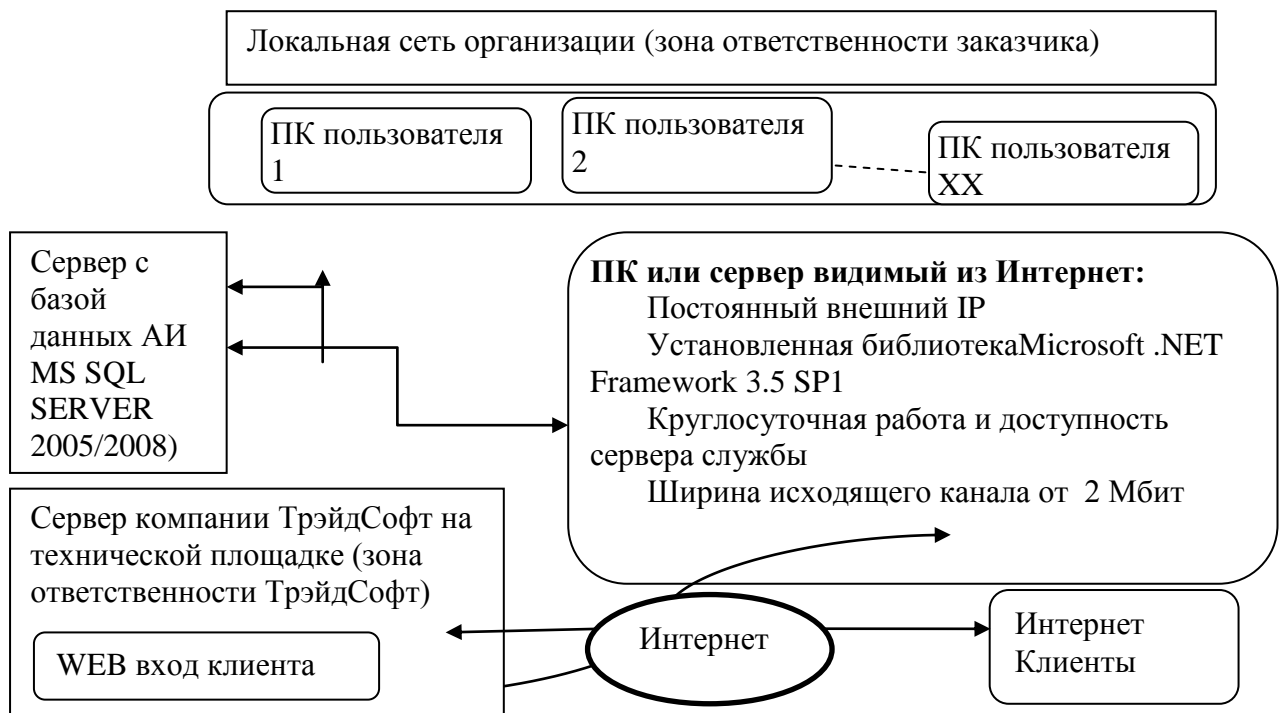
8) настройка каталогов деталей марок автомобилей, на которых специализируется конкретный магазин автозапчастей;

9) в программе учтены все современные требования и нововведения к работе с клиентами и поставщиками;

10) осуществление рассылок при наступлении какого-либо события любому участнику процесса: клиенту, менеджеру, поставщику.

Возможность подключить уникальный сервис, позволяющий автоматически оформить заказ поставщику из учетной системы прямо в онлайн-корзине его сайта, если поставщик того требует.

Общая схема работы программного инструмента комплексной автоматизации предприятия оптово-розничной торговли автозапчастями «AutoИнтеллект»<sup>®</sup> представлена на рисунке 2.3.1.



**Рисунок 2.3.1 – Схема работы «AutoИнтеллект»<sup>®</sup>**

«AutoИнтеллект»<sup>®</sup> способен осуществлять обмен данными с другим ПО:

- 1) импорт/экспорт в Штрих-М (автоматизация рабочего место кассира в магазине самообслуживания);
- 2) импорт/экспорт документов в «1С Бухгалтерия»;
- 3) импорт/экспорт из «AutoИнтеллект»<sup>®</sup> во все распространенные форматы файлов.

При внедрении системы автоматизации «AutoИнтеллект»<sup>®</sup> можно заполучить позитивные изменения факторов конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31»:

- 1) увеличение доходности;
- 2) экономия временных затрат;
- 3) уменьшение финансовых затрат.

В итоге, внедрение «AutoИнтеллект» в деятельность магазина автозапчастей «АвтоКод 31» позволит каждому обратившемуся потребителю, получить более быстрое, качественное обслуживание и повысит скорость поиска нужной запчасти минимум в два раза; увеличит эффективность работ штата сотрудников и достигнуть цель меньшими усилиями; приведет к устранению «неликвида» и оптимизации заказов и остатков; обеспечит полный контроль за всеми подразделениями компании; поможет разграничить права, исключить ошибки и хищения, связанные с «человеческими факторами»; в перспективе поможет получить дополнительный источник дохода: сайт, автосервис, филиал.

Помимо общей финансовой эффективности магазина автозапчастей «АвтоКод 31», недостатки также прослеживаются и в маркетинговой среде организации. Текущая стратегия магазина автозапчастей «АвтоКод 31» не соответствует рыночным реалиям.

До сегодняшнего дня повышение прибыльности работы компании на рынке шло за счет максимального использования эффекта масштаба. Предприятие вынуждено было нести определенные затраты и привлекать заемные средства на открытие новых магазинов, расширение дилерской сети и наращивания торгового оборота, что стало еще одной причиной финансовой нестабильности магазина автозапчастей.

Однако, в каждом бизнесе существует определенный предел, при превышение которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным. Последующая реализация наступательной стратегии приведет к

столкновению мелких нишевых магазинов с хорошо защищенными позициями федеральных оптово-розничных сетей.

Именно по этой причине магазину автозапчастей «АвтоКод 31» рекомендуется выбрать оборонительную стратегию, цель которой заключается в сохранении конкурентоспособности за счет интенсификации бизнес процессов и защите собственных лидирующих позиций.

Данная стратегия необходима магазину автозапчастей «АвтоКод 31», т. к. затраты, понесенные предприятием на формирование и расширение рыночной доли, уводят организацию в сторону от активной борьбы конкурентов, которую руководство считает бессмысленной.

Статус регионального лидера магазина автозапчастей «АвтоКод 31» на данный момент нельзя назвать надежно защищенным. Базовые препятствия при входе на рынок оптово-розничной торговли авто-аксессуарами и комплектующими, а также масштаб, в котором представлен автомагазин на рынке, препятствуют появлению активных игроков из числа малого бизнеса. Присутствие крупных федеральных оптово-розничных сетей Белгородском рынке с каждым годом становится все более заметным, и эти барьеры не смогут сдерживать конкуренцию.

Ввиду данных обстоятельств магазину автозапчастей «АвтоКод 31» путем повышения имиджа предприятия до уровня федеральных оптово-розничных сетей необходимо сосредоточить все усилия на обороне своих лидирующих позиций. В связи с этим фактором руководству магазина автозапчастей «АвтоКод 31» необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на создание благоприятного имиджа автомагазина в сознании его персонала, партнеров, клиентов и широкой общественности.

Для повышения позитивного имиджа магазина автозапчастей «АвтоКод 31» рекомендуется следующий комплекс мероприятий (табл. 2.3.1).

**Таблица 2.3.1 Мероприятия по разработке позитивного многоаспектного имиджа магазина автозапчастей «АвтоКод 31»**

Наименование группы восприятия	Рекомендуемые мероприятия по формированию позитивного корпоративного имиджа
1	2
1. Потребители	<p>Проведение рекламной кампании в регионе для формирования позитивного имиджа торговой марки предприятия; подача рекламы должна проводиться с учетом представления потребителей о качестве и дизайна продукции</p> <p>Создание и развитие системы сервисного обслуживания.</p> <p>Размещение в рекламной продукции информации о заявленных стратегических целях организации, а также информации о разнообразии, технологичности, дизайне реализуемой продукции</p>
2. Персонал	<p>Внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях предприятия путем отражения их содержания внутри офисных помещений, упоминания на различных совещаниях и собраниях.</p> <p>Разработка системы обучения персонала, направленной на повышение его культурного и профессионального уровня.</p> <p>Внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер морального и материального стимулирования.</p>
3. Партнеры	<p>Обеспечение возможности ознакомления партнеров с миссией и стратегическими целями предприятия.</p> <p>Формирование высокой деловой репутации предприятия путем обеспечения строгого выполнения договорных обязательств.</p>

В последние годы помимо оптово-розничных сетей, существенной угрозой для конкурентных позиций магазина автозапчастей «АвтоКод 31» выступает микро-бизнес который будучи гораздо более адаптируемым и гибким к любым изменениям на рынке, научился занимать узкие ниши рынка. Такими нишами выступают узкоспециализированные товары или же группы товаров, которые появились на рынке относительно недавно и еще не смогли найти широкого отклика у своей целевой аудитории. Чтобы минимизировать такого рода угрозу, магазин автозапчастей «АвтоКод 31» должен пересмотреть свою текущую ассортиментную политику и посредством расширения спектра реализуемой продукции и каналов её сбыта научиться ликвидировать вновь открывающиеся ниши.

Проведя конкурентный анализ, удалось выявить на рынке Белгородской области наличие розничных магазинов, специализирующихся на следующих узких нишах:

- 1) продажа средств для фиксации и удобства хранения грузов в автомобилях;
- 2) продажа автоаксессуаров для женских автомобилей;
- 3) проектирование и продажа внутренней подсветки автомобиля;
- 4) продажа подарочных автоаксессуаров.

Стоит отметить, что в ассортименте магазина автозапчастей «АвтоКод 31» эти товарные группы отсутствуют. Стоит также учитывать, что ассортимент любого магазина периодически нуждается не только в качественном и количественном изменении набора товаров за счет увеличения показателей его широты, полноты, глубины, но и расширении за счет новинок, привлекающих внимание покупателей к витринам, прилавкам и магазину в целом [32].

Предложенные направления повышения конкурентоспособности «АвтоКод 31» носят комплексный характер, затрагивая необходимость изменения, как внутренней, так и внешней среды предприятия, путем снижения торгово-логистических издержек и параллельного повышения имиджевой составляющей магазина автозапчастей «АвтоКод 31» на целевом рынке. Однако, для того чтобы предложенные рекомендации были по достоинству оценены и приняты к реализации руководством магазина автозапчастей «АвтоКод 31» простого перечня преимуществ недостаточно. В первую очередь необходимо рассчитать полезный экономический эффект от предложенных рекомендательных мер и на основе полученных результатов опровергнуть или обосновать целесообразность их практической реализации [44].

Обоснование эффективности предложенных мероприятий.

1. За счет внедрения программного инструмента комплексной автоматизации укрепить финансовое положение предприятия оптово-розничной торговли автозапчастями «AutoИнтеллект»<sup>®</sup>.

Для того, чтобы внедрить комплексное решение «AutoИнтеллект»<sup>®</sup> от компании «ТрэйдСофт» необходимо будет понести следующие затраты (таблица 2.3.2).

**Таблица 2.3.2 – Затраты на внедрение программного инструмента «AutoИнтеллект»<sup>®</sup>**

Статья расходов	Стоимость, руб.	Количество	Итого, руб.
1	2	3	4
Учетная программа «AutoИнтеллект»	16 330	минимум 3 лицензии на базе SQL server	48 990
Веб-вход в «AutoИнтеллект» - (интернет модуль)	4 990	1 шт.	4 990
Установка платформы для формирования БД (server ExpressEdition 2008 R2)	1 500	3 шт.	4 500
Техническая поддержка для программы «AutoИнтеллект»	1 582,5	на 12 мес.	18 990
Абонентская плата за пользование «AutoИнтеллект»	1 500	на 12 мес. для 3 лицензий	54 000
Итого:	25 902,5		131 470

Внедрение данного программного комплекса по расчетам и прогнозам компании «ТрэйдСофт», позволит сокращать потребность оптово-розничного предприятия в персонале на 15%.

В настоящее время в штате отдела продаж магазина автозапчастей «АвтоКод 31» числится 69 человек. Среднегодовые затраты согласно штатному расписанию на оплату труда данного отдела, без учета руководства, составляют 1 418 тыс. рублей, при среднем уровне заработной платы 20 850 рублей.

Предложенные мероприятия позволят сократить штат сотрудников на 10 человек, достигая экономии 208 500 рублей в год. Конечная экономия магазина автозапчастей «АвтоКод 31» если учитывать взносы во внебюджетные фонды составит 271 050 рублей.

Сопоставив затраты экономического эффекта от реализации данного мероприятия и внедрения предлагаемого специализированного программного инструмента: 271 050 - 131 470, получим сумму итоговой экономии годовых издержек в размере 139 580 рублей.

Предлагаемый программный комплекс должен позволить увеличить скорость и качество обслуживания потребителей, снизить количество допускаемых ошибок по вине сотрудников и упростить процесс работы с электронной документацией и каталогами.

2. Реализуемые мероприятия по формированию позитивного многоаспектного имиджа автомагазина.

Говорить о широкой известности данной торговой марки на целевом рынке, эквивалентной известности своих более сильных конкурентов не приходится, так как магазин автозапчастей «АвтоКод 31» ничем не запятнал своё имя и деловую репутацию,

Для воздействия на как можно более широкий спектр групп восприятия, с целью формирования благоприятного имиджа торговой группы в их глазах, оптимальным решением является проведение рекламной кампании.

Цель такого рода рекламной кампании должна состоять в закреплении имиджа оказываемых услуг и реализуемой продукции в сознании потребителей, как качественных. Данная рекламная кампания характеризуется как напоминающая, направленная на лояльных потребителей.

Для достижения поставленной цели рекомендуется использовать следующие инструменты и медиаканалы (таблица 2.3.3)



**Таблица 2.3.3 – Инструменты проведения рекламной кампании**

Вид рекламы	Общие параметры	Вид рекламы	Общие параметры
1	2	3	4
Наружная реклама	Наружная реклама самая дешевая из видов рекламы, в расчете на стоимость рекламного контакта. Аудитория наружной рекламы возрастает по мере роста автомобилизации населения. В качестве носителя наружной рекламы рекомендуется использовать рекламные щиты, билборды и городские видеозэкраны.	Отраслевые журналы	Наличие у (отраслевых) журналов целевой аудитории. Целевая аудитория доверяет специализированному изданию, а следовательно, будет доверять и продукту, рекламирующемуся в данном издании. Издания позволяют передать клиентам конкретную информацию, такую как цена, скидки, характеристика продаваемого продукта и т.д.
Радиореклама	Радио — наименее затратное для рекламодателя из всех медийных средств рекламы. Радио позволяет охватить определенные сегменты аудитории при помощи точно определенных форматов.	Интернет рассылка реализуемой продукции	Экономичность и минимальное количество затрат. Обеспечивает быстрое оповещение клиентской базы об изменениях в ассортименте, надвигающихся мероприятиях и акциях.
Рекламные листовки и купоны на скидку.	Листовки обеспечивают охват большого количества потребителей. При слаженной работе курьеров и промоутеров в течение дня может распространиться большое количество листовок. Хорошим вариантом их распространения можно считать автомастерские и автомойки, которые будут предоставлять своим клиентам купоны на скидку в магазинах «АвтоКод 31».	Сувенирная продукция	Сувенир – это лучшее средство для закрепления позитивных эмоций, связанных с товаром. Сувенирная продукция обеспечит персональный контакт, т.е. рекламная деятельность будет адресной. Человек, получивший полезный сувенир будет использовать его и станет бесплатным рекламным агентом. Сувенир – это приятная мелочь, которой радуются в отличие от рекламы.

Также, учитывая сегмент потребителей, на который направлена реклама, следует учитывать социальные и психологические характеристики потенциальных клиентов, на которых направлена реклама, особенности их

поведения при выборе и покупке товара. Важно подчеркнуть её «полезность», создать доверительное и положительное отношение к услуге.

Предполагаемая рекламная кампания рассчитана на 3 месяца – с 15 мая по 15 августа 2018 г. и будет наиболее эффективна на радио и в отраслевых журналах.

По расчетам, затраты на изготовление рекламных материалов в среднем составят 100 тыс. рублей. Их структура представлена в таблице 2.3.4.

**Таблица 2.3.4 – Смета затрат на изготовление рекламных материалов**

Статья расходов	Количество	Цена за единицу	Сумма (руб.)
1	2	3	4
Рекламные щиты (билборд 3x6)	2 шт.	6200	12 400
Аудиоролик	2 шт.	5200 рублей (созд. и редактив. текста, подборка муз. сопроводж, монтаж с исполыз. звук. эффектов и записью одного – двух голосов)	10 400
Материалы для печати в b2b издании	1 шт.	3200 рублей (созд. и редактив. текста)	3 200
Печать рекламных листовок (А6)	10 000 шт.	0,61 рублей (цветная двусторонняя листовка, плотность бумаги 130г/м2)	6 100
Печать рекламных еврофлаеров	10 000 шт.	0,69 рублей (цветной двусторонний флаер, плотность бумаги 130г/м2)	6 900
Формирование выгружаемых интернет каталогов	10 шт.	1 500 рублей (красочные интернет каталоги в формате pdf)	15 000
Закупка сувенирной продукции и нанесение фирменной символики	5 000 шт.	9 рублей (ароматизатор в машину с символикой «АвтоКод 31»)	45 000
Итого:			99 000

Помимо затрат на изготовление рекламных материалов и создание рекламы, стоит также рассчитать стоимость их распространения и размещения. Для этого необходимо построить график медиапланирования, который представлен в таблице 2.3.5.

**Таблица 2.3.5 – График медиапланирования**

Рекламное средство	Период	Цена ед. изм. (руб.)	Длительность	Кол-во выходов	Сумма (руб.)	Итого (руб.)
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Размещение радиорекламы</b>						
Радио 7 (на семи холмах)	Будние дни (с 15 мая по 5 июня)					
	8:00 – 11:00	60	11 сек.	6	3 960	63 360
	13:00 – 16:00	40	11 сек.	6	2 640	42 240
	17:00 – 20:00	60	11 сек.	6	3 960	63 360
	Выходные дни (с 15 мая по 15 июня)					
	13:00 – 17:00	60	11 сек.	5	3 300	19 800
	18:00 – 21:00	40	11 сек.	5	2 200	13 200
Авто Радио	Будние дни (с 15 мая по 15 июня)					
	8:00 – 11:00	50	12 сек.	5	3 000	48 000
	13:00 – 16:00	40	12 сек.	5	2 400	38 400
	17:00 – 20:00	50	12 сек.	5	3 000	48 000
	Выходные дни (с 15 мая по 15 июня)					
	13:00 – 17:00	50	12 сек.	4	2 400	14 400
	18:00 – 21:00	40	12 сек.	4	1 920	11 520
<b>2. Печатная пресса</b>						
Журнал Авто компоненты	01 июня 2016 года	48 000		один, в объеме 1/3 (73x275 мм.)		48 000
<b>3. Наружная реклама</b>						
Рекламный щит	с 15 мая по 15 августа	33 840		2		67 680
<b>4. Услуги промоутеров</b>						
Распространение листовок	с 20 мая по 20 июня	100	80 часов		8 000	16 000
Распространение флаеров	с 20 мая по 20 июня	100	80 часов		8 000	
Итого:						493 960

Итоговая величина затрат на проведение рекламной кампании, направленной на повышение имиджа магазина автозапчастей «АвтоКод 31», напоминание о себе, как одном из лидеров рынка и увеличение коэффициента лояльности потребителей, приведена в таблице 2.3.6.

**Таблица 2.3.6 Смета затрат на изготовление и размещение рекламных материалов**

Вид затрат	Сумма (руб.)
1	2
Затраты на изготовление	99 000
Затраты на размещение	493 960
Итого:	592 960

Таким образом, общая сумма рекламного бюджета для продвижения товаров магазина автозапчастей «АвтоКод 31» в течение 3 месяцев (середина мая, июнь, июль и середина августа) составит 592 960 рублей.

Эффективность рекламной деятельности предприятия можно оценить, основываясь на опыте рекламного агентства «Алькасар». Его опыт показывает, что совокупность рекламных мероприятий дает увеличение прибыли от продаж компании на 5-7%.

Проведя исследование по повышению эффективности рекламных мероприятий магазин автозапчастей «АвтоКод 31» может достигнуть следующих результатов:

- 1) установка рекламных щитов – 1,5%;
- 2) радиореклама – 2%;
- 3) отраслевая пресса – 1,5%;
- 4) рекламные листовки – 0,5%;
- 5) сувенирная продукция – 1%.

Следовательно, для определения эффективности рекламной кампании необходимо рассчитать величину, на которую возрастет валовая прибыль от

продаж магазина автозапчастей «АвтоКод 31» и сопоставить её с суммой затрат на изготовление и размещение рекламных материалов (таблица 2.3.7).

**Таблица 2.3.7 – Расчёт эффективности рекламной кампании**

Вид рекламы	Прогнозируемый прирост валовой прибыли (тыс. руб.)	Прирост
1	2	3
Установка рекламных щитов	891,5	1,5%
Радиореклама	1188,6	2%
Отраслевая пресса	891,5	1,5%
Рекламные листовки	297,2	0,5%
Сувенирная продукция	594,3	1%
Итого:	3 863	6,5%

Валовая прибыль за последний период деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» составила 59 432 тыс. рублей. Учитывая прогнозируемый уровень эффективности разработанной нами рекламной кампании, показатели годовой валовой прибыли предприятия должны вырасти в среднем на 6,5% и составить 63 295 тыс. рублей. Таким образом прогнозируемый прирост валовой прибыли магазина автозапчастей «АвтоКод 31» за счет реализованной рекламной кампании составит 3 863 тыс. рублей. Тогда как затраты на рекламную деятельность составят 593 тыс. рублей.

Основной экономический эффект, ввиду специфики и краткосрочности рекламной кампании, планируется получить за последние два квартала 2016 года, тем не менее остаточный эффект от реализованных маркетинговых коммуникаций будет прослеживаться в течении всей первой половины 2017 года, позитивно влияя на объемы реализуемой продукции. Тем самым, суммарная эффективность предложенных мер с учетом затрат на их реализацию и налоговых отчислений составит 2 948 тыс. рублей чистой прибыли.

Помимо увеличения прибыли, проведение рекламной кампании позволит повысить имиджевые характеристики магазина автозапчастей

«АвтоКод 31», будет способствовать привлечению новых и повышению уровня лояльности старых клиентов, напомним о своих лидирующих позициях конкурентам [24].

Проведенная оценка экономической эффективности предложенных направлений повышения конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31», показала целесообразность практической реализации выдвинутых нами рекомендательных мер, как с позиции прямой экономической выгоды, так и в плане повышения имиджевой составляющей бизнеса. В рыночной ситуации, когда лидирующие до недавнего времени позиции магазина автозапчастей «АвтоКод 31» подвергаются конкурентному давлению, важно суметь занять выгодную оборонительную позицию и не допустить потери доли рынка.

Повышение внутренней конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» за счет освоения новых программных средств, оптимизирующих работу предприятия и минимизирующих его издержки, в совокупности с улучшением показателей внешней (рыночной) конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31», за счет проведения комплекса маркетинговых мероприятий и раскрутки имиджа компании в целом, позволят оказать комплексную помощь предприятию, столкнувшемуся с угрозой проникновения на рынок крупных федеральных оптово-розничных сетей и сохранить конкурентоспособность в условиях меняющейся конкурентной среды.

## Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты совершенствования конкурентоспособности предприятия, определены понятия конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей; проанализированы как классические факторы (внешние и внутренние), формирующие конкурентоспособность предприятия, так и альтернативный подход к классификации факторов конкурентоспособности предложенный Булеевой А.И. Учтены специфические факторы конкурентоспособности, свойственные торговым предприятиям. Изучено влияние факторов конкурентоспособности на эффективность функционирования торгового предприятия в целом. Рассмотрены основные задачи, которые решаются при оценке конкурентоспособности предприятия. Приведены основные методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятий и осуществлена их классификация на аналитические (рейтинговая оценка, оценка на основе доли рынка, оценка на основе теории эффективной конкуренции, оценка на основе мотивационного комплекса оценки товарных систем) и графические (матрица БКГ, модель анализа Мак-Кинси «General Electric», матрица М. Портера, многоугольник конкурентоспособности предприятий) методы, с последующим анализом представителей каждой группы.

В рамках аналитической части выпускной квалификационной работы была дана организационно-экономическая характеристика деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31», основным видом деятельности которой является оптово-розничная торговля химией, аксессуарами и комплектующими для автомобилей. Были рассмотрены цели и организационная структура, ассортиментный ряд, рыночная доля и приоритетные сегменты деятельности данного предприятия. Отдельное внимание авторов было сосредоточено на динамике кадрового состава

магазина автозапчастей «АвтоКод 31», в процессе анализа которого были приведены: штатное расписание предприятия, характеристика и динамика его кадрового состава.

Продолжением исследования стал анализ конкурентных позиций магазина автозапчастей «АвтоКод 31» на целевом рынке, в ходе которого был собран большой массив информации о конкурентном окружении магазина автозапчастей «АвтоКод 31». С помощью полученной информации были выделены предприятия, представляющие наибольшую конкурентную угрозу для развития автомагазина на рынке Белгородской области.

В ходе исследования была также проведена сравнительная характеристика товарного ассортимента конкурирующих предприятий по стоимостному и количественному признаку; были выявлены ключевые факторы потребительского успеха предприятий, функционирующих на целевом рынке.

Итоговым результатом анализа и оценки влияния технико-экономических и коммерческих факторов на конкурентоспособность магазина автозапчастей «АвтоКод 31» стал расчет интегрального показателя экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятия и построение графической двумерной модели оценки конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31».

В ходе проведенного во второй главе выпускной квалификационной работы анализа конкурентных позиций магазина автозапчастей «АвтоКод 31» и оценки полученной модели влияния факторов на её конкурентоспособность, был выявлен ряд проблем:

1. Высокие торговые и логистические издержки предприятия, ставшие причиной понижения эффективности финансовой деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31».



2. Невыразительная имиджевая составляющая предприятия на целевом рынке, стагнирующая на фоне недальновидной маркетинговой политики магазина автозапчастей «АвтоКод 31».

В качестве направлений повышения конкурентоспособности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» были разработаны рекомендательные меры, оформленные в два самостоятельных блока:

1) внедрение программного инструмента комплексной автоматизации работы «AutoИнтеллект»;

2) разработка направлений на улучшение имиджевой составляющей предприятия на фоне его конкурентов.

Внедрение программного инструмента комплексной автоматизации работы подразумевает необходимость использования в современных условиях ведения бизнеса специализированных отраслевых программных решений, направленных на повышение конкурентоспособности торговых предприятий, путем снижения трудозатрат сотрудников, исключения ошибок по вине «человеческого фактора», увеличения скорости навигации по товарным каталогам, предоставления удобных условий заказа и предложения потребителю альтернативных товаров. Таким программным решением для магазина автозапчастей «АвтоКод 31» может стать «AutoИнтеллект»<sup>®</sup>.

Реализация приведенных рекомендаций должна повысить эффективность коммерческой деятельности магазина автозапчастей «АвтоКод 31» и снизить логистические и торговые издержки предприятия, за счет использования современных и эффективных информационных технологий; освежить имидж предприятия в сознании потребителя, напомнить о себе, как лидере рынка, привлечь новых потребителей, тем самым повысив конкурентоспособность магазина автозапчастей «АвтоКод 31», предоставив предприятию возможность дальнейшего развития и процветания.

## Список литературы

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст] : части первая, вторая, третья и четвертая : текст с изм. и доп. на 1 апр. 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 860 с. – (Актуальное законодательство).
2. Российская Федерация. Президент (2000– ; В. В. Путин). Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации [Текст] // Российская газета. – 2015. – 4 дек.
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] : / Г.Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 208 с.
4. Анискин, Ю.П. Организация и управление малым бизнесом [Текст] / Ю.П. Анискин. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 160 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2011 – 519 с.
6. Аристов, Д.В. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст] / Д.В. Аристов. – Москва : Финпресс, 2011. – 154 с.
7. Аристов, Д.В. Квалиметрический анализ конкурентоспособности предприятия [Текст] / Д.В. Аристов, В.С. Осипчик // Менеджмент в России и зарубежом. – 2017. - №6. – 90 – 95 с.
8. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2014. – 576 с.
9. Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование [Текст] / В.А. Баринов. – Москва : КНОРУС, 2015. – 230 с.
10. Белов, А.М. Экономика организации (предприятия) [Текст] / А. М. Белов. – Москва : ИНФРА - М, 2016. – 272 с.
11. Булеев, А.И. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / А.И. Булеев // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2009. – № 2. – 155-161 с.

12. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии [Текст] / М.И. Бухалков. – Москва : ИНФРА - М, 2015. – 416 с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва : Экономист, 2015. – 670 с.
14. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 511 с.
15. Гительман, Л. Преобразующий менеджмент [Текст] / Л. Гительман. – Москва : Дело, 2013. – 496 с.
16. Гончаров, В.В. Специфика управления важнейшими ресурсами [Текст] / В.В. Гончаров. – Москва : МНИИПУ, 2014. – 176 с.
17. Градов, А.П. Национальная экономика [Текст] / А.П. Градов. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 254 с.
18. Друк, В.Ю. Конкурентная стратегия на мировых рынках [Текст] / В.Ю. Друк, Н.В. Жлоба. – Гомель : БТЭУ, 2016. – 104 с.
19. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия [Текст] / Н.Л. Зайцев. – Москва : ИНФРА - М, 2008. – 414 с.
20. Заяц, Н.Е. Финансы предприятий / Н.Е. Заяц, Т.И. Василевская. – Москва : Высшая школа, 2015. – 296 с.
21. Кантер, Р.М. Как начинаются циклы побед и поражений [Текст] / Р.М. Кантер. – Москва : Олимп-бизнес, 2017. – 217 с.
22. Кирцнер, И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. – Москва : ИНИТИ, 2010. – 284с.
23. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст] / В.В. Ковалев. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 458 с.
24. Коллинз, Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет [Текст] / Дж. Коллинз – М: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 320 с.
25. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 480 с.

26. Кравченко, Л.И. Анализ финансового состояния предприятия [Текст] / Л.И. Кравченко. – Минск : ПКФ «Экаунт», 2012. – 427 с.
27. Кремнев, Р.Г. Управление производительностью и качеством [Текст] / Р.Г. Кремнев. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 288 с.
28. Липсиц, И.В. Экономика [Текст] / И.В. Липсиц. – Москва : Омега-Л, 2009. – 656 с.
29. Липсиц, И.В. Маркетинг для топ-менеджеров [Текст] / И.В. Липсиц. – Москва : Эксмо, 2017. – 448 с.
30. Лифиц, И. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] / И. Лифиц. – Москва : Юрайт, 2013. – 448 с.
31. Львов, Ю.А. Основы Экономики и бизнеса [Текст] / Ю.А. Львов. – Санкт-Петербург : Формика, 2014. – 384 с.
32. Мазур, И.И. Управление качеством [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро.- Москва : Омега-Л, 2011. – 400 с.
33. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон. – Москва : Дело, 2009. – 672 с.
34. Моисеева, Н.К. Управление продажами в условиях конкуренции [Текст] / Н.К. Моисеева, А.И. Клевлин, А.И. Быков. - Москва : Омега-Л, 2016. – 359 с.
35. Никитин, А.И. Применение методов и моделей при управлении конкурентными преимуществами [Текст] / А.И. Никитин, О.А. Никитина, Г.И. Ткаченко// Проблемы экономики и управления. – 2009. – №2. – 161с.
36. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – Москва : КНОРУС, 2017. – 496 с.
37. Портер, М.Э. Конкуренция [Текст] / М.Э. Портер. – Москва : Вильямс, 2015. – 495 с.
38. Портер, М.Э. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран [Текст] / М.Э. Портер. – Москва : Международные отношения, 2014. – 896 с.

39. Райзберг, Б.А. Курс управления экономикой [Текст] / Б. А. Райзберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 528 с.
40. Романов, А.Н. Маркетинг / А.Н. Романов. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 265 с.
41. Савельева, Н. Управление конкурентоспособностью фирмы [Текст] / Н. Савельева. – Москва : Феникс, 2009. – 384 с.
42. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 536 с.
43. Саймон, Г. Секреты для чемпионов – что может стать основой долгосрочного конкурентного преимущества [Текст] / Г. Саймон // Новый менеджмент. – 2010. – № 4. – 12-17 с.
44. Спиридонов, И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России [Текст] / И.А. Спиридонов. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 171 с.
45. Тарасевич, В.М. Ценовая политика предприятия [Текст] / В.М. Тарасевич. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 280 с.
46. Траут, Дж. Маркетинговые войны [Текст] / Дж. Траут, Э. Райс. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 304 с.
47. Хасанова, А.Р. Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия [Текст] / А.Р. Хасанова // Экономика. Управление. Право. – 2012. – № 7-2 (31). – 26-29 с.
48. Чечевицина, Л.Н. Экономика предприятия [Текст] / Л.Н. Чечевицина. – Ростов на Дону : Феникс, 2009. – 380 с.
49. Чурсин, А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью / А. Чурсин. – Москва : Спектр, 2012. – 524 с.
50. Шеремет, А. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций [Текст] / А. Шеремет. – Москва : Инфра-М, 2009. – 237 с.