

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-  
педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики

К защите допускаю:

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ А.Г.Мокронос

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

### **Анализ и пути повышения конкурентоспособности предприятия**

Исполнитель:

студент группы ЗЭкП-511

\_\_\_\_\_

подпись

А.А.Новоселова

Руководитель:

Кандидат исторических наук,

доцент

\_\_\_\_\_

подпись

Т.И.Кружкова

Нормоконтролер:

Старший преподаватель

\_\_\_\_\_

подпись

А.А.Вершинин

Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-  
педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Тема выпускной квалификационной работы

(Тема утверждена распоряжением по кафедре экономики от  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_)

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

Работа начата \_\_\_\_\_ Закончена \_\_\_\_\_

Решением кафедры экономики от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_ студент допущен  
к защите

Зав. кафедрой экономики

А.Г.Мокронос

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Постановление государственной аттестационной комиссии

1. Признать, что студент \_\_\_\_\_  
выполнил и защитил выпускную квалификационную работу с оценкой

2. Присвоить \_\_\_\_\_  
квалификацию (степень) «Бакалавр».

Председатель ГАК \_\_\_\_\_

Секретарь \_\_\_\_\_

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический  
университет»

Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики  
Направление подготовки \_\_\_\_\_  
Профиль \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой экономики  
\_\_\_\_\_ А.Г.Мокроносов  
(подпись)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**  
на подготовку выпускной квалификационной работы

Обучающегося(ейся) группы \_\_\_\_\_

Фамилия \_\_\_\_\_ Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_

1.Тема выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

Утверждена: Протокол заседания кафедры от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_

2.Руководитель \_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество полностью

ученая степень    ученое звание    должность    место работы

3. Место преддипломной практики \_\_\_\_\_

4.Идентификационный код ВКР \_\_\_\_\_

5.Исходные данные к работе \_\_\_\_\_

6.Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов) \_\_\_\_\_

7.Перечень графических и демонстрационных материалов (если есть) \_\_\_\_\_

8. Календарный план выполнения выпускной квалификационной работы

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов	% выполнения ВКР	Отметка руководителя ВКР о выполнении
1	Выполнение ВКР во время преддипломной практики			
2	Защита результатов преддипломной практики			
2	Выполнение работ по разрабатываемым вопросам, их изложение в тексте ВКР Глава 1 Глава 2 Глава 3 Введение и заключение Список использованных источников			
3	Оформление пояснительной записки			
4	Выполнение чертежей и демонстрационных материалов (при наличии)			
5	Нормоконтроль			
6	Подготовка доклада к защите ВКР			

9. Консультации по работе (с указанием относящихся к ним разделов)

№ п/п	Раздел	Консультант, Ф.И.О	Задание выдал		Задание принял	
			подпись	дата	подпись	дата

Задание выдал руководитель ВКР \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись дата

Задание получил: \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись обучающегося дата

10. Все материалы выпускной квалификационной работы проанализированы.

Считаю возможным допустить \_\_\_\_\_ к защите выпускной квалификационной работы в государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
подпись дата

11. Допустить \_\_\_\_\_ к защите выпускной квалификационной работы в государственной аттестационной комиссии

Протокол заседания кафедры от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
подпись дата

## АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 83 страницах, содержит 5 рисунков, 25 таблицу, 34 источника литературы, а также 1 приложения на 3 страницах.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара, оптовая торговля, трикотажные изделия.

На сегодняшний день наблюдается высокая конкуренция в отрасли торговли. Это отражается не только в росте рынка услуг, количества открываемых фабрик, магазинов, но и в положительной динамике требований к предприятиям торговли со стороны клиентов, люди становятся все более разборчивыми к качеству и количеству предлагаемых услуг в этой сфере. Именно поэтому, для коммерческого успеха предприятия торговли необходимо иметь высокую конкурентоспособность[4, с. 76].

Объектом исследования работы является организация ООО «Диалог Торговый дом».

Предмет исследования—конкурентоспособность предприятия ООО «Диалог Торговый дом».

Цель выпускной квалификационной работы — проведение анализа конкурентоспособности предприятия торговли ООО «Диалог Торговый дом» и разработка на его основе стратегий, способствующих повышению конкурентоспособности компании.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы необходимо выполнение следующих задач: дать определение конкурентоспособности; дать характеристику деятельности предприятия ООО «Диалог Торговый дом»; проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «Диалог Торговый дом»; используя методы и критерии оценки конкурентоспособности оценить конкурентоспособность предприятия на рынке торговли; на основе анализа разработать мероприятия, по повышению конкурентоспособности ООО «Диалог Торговый дом».

## Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия .....	10
1.1 Сущность конкуренции, конкурентоспособность предприятия.....	10
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия .....	17
1.3 Особенности конкурентоспособности предприятий торговли .....	23
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Диалог Торговый дом» .....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика .....	30
ООО «Диалог Торговый дом» .....	30
2.2 Оценка финансово-хозяйственной деятельности .....	41
ООО «Диалог Торговый дом» .....	42
2.3 Конкурентоспособность ООО «Диалог Торговый дом» .....	46
3 Формирование конкурентной стратегии предприятия .....	62
3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Диалог Торговый дом» .....	62
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий ..	67
Заключение .....	78
Список использованных источников .....	80

## Введение

Вопрос конкурентоспособности актуален уже на протяжении многих лет. Рост деловой активности и появление стратегических неожиданностей в настоящее время ведут к обострению необходимости поиска перспективного направления развития предприятия.

Основной причиной огромного интереса многих ученых и практиков к данному вопросу является то, что конкурентоспособность оказывает существенное влияние на достижение основной стратегической цели деятельности предприятия, а именно увеличение объема продаж товаров, услуг и, соответственно, максимально возможное увеличение прибыли.

В научных разработках отечественных и зарубежных авторов значительное место уделяется именно проблемам создания конкурентных преимуществ, оценке конкурентоспособности предприятий, а также методам ее повышения. Исследование данных проблем очень значимы, не смотря на этот факт, оценка конкурентоспособности во многих случаях носит субъективный характер и не дает ее количественного значения.

Опираясь на закон РФ «О защите конкуренции» гл. 1 ч. 4, можно привести следующее определение конкуренции: «конкуренция— соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке»[1].

Как известно, конкуренция является одной из главных черт рыночного хозяйства, поэтому возникает необходимость адаптации к условиям конкуренции предприятий всех отраслей народного хозяйства. Условия окружающей среды, в которой действует фирма, принято называть маркетинговой средой фирмы. В системе маркетинга фирма, действующая на рынке, рассматривается не отдельно от других фирм, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с

другими субъектами рынка[2, с. 37].

У любой фирмы есть конечная цель, чаще всего, - это победа в конкурентной борьбе. Очень важно одержать победу не разовую и не случайную, победа должна быть закономерным итогом своевременных, постоянных, а также грамотных усилий фирмы.

На сегодняшний день наблюдается высокая конкуренция в отрасли торговли. Это отражается не только в росте рынка услуг, количества открываемых фабрик, магазинов, но и в положительной динамике требований к предприятиям торговли со стороны клиентов, люди становятся все более разборчивыми к качеству и количеству предлагаемых услуг в этой сфере. Именно поэтому, для коммерческого успеха предприятия торговли необходимо иметь высокую конкурентоспособность[4, с. 76].

Объектом исследования работы является организация ООО «Диалог Торговый дом».

Предмет исследования—конкурентоспособность предприятия ООО «Диалог Торговый дом».

Цель выпускной квалификационной работы — проведение анализа конкурентоспособности предприятия торговли ООО «Диалог Торговый дом» и разработка на его основе стратегий, способствующих повышению конкурентоспособности компании.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы необходимо выполнение следующих задач:

1. Дать определение конкурентоспособности.
2. Рассмотреть особенности конкурентоспособности предприятий торговли.
3. Выявить методы оценки конкурентоспособности;
4. Дать характеристику деятельности предприятия ООО «Диалог Торговый дом».
5. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «Диалог Торговый дом».



6. Используя методы и критерии оценки конкурентоспособности оценить конкурентоспособность ООО «Диалог Торговый дом» на рынке торговли.

7. На основе анализа разработать мероприятия, по повышению конкурентоспособности ООО «Диалог Торговый дом».

Источниковую базу данного исследования составляют источники следующих групп:

- современное отечественное законодательство;
- учебная, методическая литература и монографии таких авторов, как: Егорова Л. С., Котлер Ф., Крюков А.Ф., Магомедов Ш. Ш., Фатхутдинов Р. А., Шаповалов В.А. и др.;
- статьи в специализированных периодических изданиях: «Маркетинг в России и за рубежом», «Управление конкурентоспособностью предприятия» и другие.
- учетная и финансовая документация ООО «Диалог Торговый дом».

Решение поставленных задач требовало использование таких методов исследования, как: изучение и анализ теоретической литературы по данной тематике, анализы, опросы, наблюдение, анкетирование и интервью, метод экспертных оценок, системный подход, статистические методы обработки данных и проверки выдвигаемых гипотез, аналитический и другие современные методы познания.

# 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия

## 1.1 Сущность конкуренции, конкурентоспособность предприятия

Понятие конкуренции вошло в экономическую теорию из бытового языка, и в течение длительного времени это слово обозначало только независимое соперничество двух и более лиц. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе. Конкуренцию рассматривают через внутреннее свойство человека, присущее его натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству [22, с. 13].

Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты.

Слово «конкуренция» берет свои корни от латинского слова «concurrentia», означающие «столкновение», «состязание».

По мнению А.Смита, одного из основоположников современной экономической теории, конкуренция, представляет собой совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе. Следовательно, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества [22, с.13].

М.Портер, считает что: «Конкуренция — главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии

способствуют ее эффективности» [20, с 24].

Конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Благодаря конкуренции на рынке обеспечивается:

- наилучшее согласование планов производства продукции (услуг) производителей с потребностями потенциальных покупателей;
- наиболее эффективное расходование разного вида ресурсов, используемых при производстве готовой продукции (оказании услуг);
- распределение доходов (прибыли) между товаропроизводителями в соответствии с достигнутыми ими конечными экономическими и финансовыми результатами предпринимательской (коммерческой) деятельности.

Из общей экономической теории известно, что любой рынок, зависимо от своей принадлежности, функционирует исходя из трех основополагающих категорий:

- цена товара (услуги);
- взаимодействия спроса и предложения (конъюнктура рынка);
- конкуренции.

Конкуренция определяется как ситуация, в которой любой желающий что-либо купить или продать может выбирать между различными поставщиками или покупателями. Другая трактовка термина «конкуренция» предлагает понимать под конкуренцией «процесс, в ходе которого фирмы борются друг с другом за потребителей своей продукции» [25, с. 48].

Для того чтобы определить экономическое содержание понятия «конкуренция», часто выделяют три подхода к его пониманию: поведенческий, структурный, функциональный [25, с 50].

В историческом экскурсе поведенческий подход стал первым подходом к определению конкуренции. В частности, А. Смит отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров». Неоклассическая теория, придерживается поведенческого подхода, определяет содержание конкуренции как борьбу за редкие экономические блага. Так, по мнению американского экономиста П. Хайне: «конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам» [25, с 50].

Согласно структурному подходу содержание конкуренции определяется типом рынка и тех условий, которые господствуют на нём. «Конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его» [26,с.345].

Функциональный подход смещает рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии.

События последних десятилетий особенно ярко высветили основополагающую роль конкуренции в развитии производительных сил, ее универсальное воздействие на национальную экономику и мирохозяйственные процессы.

В современном мире ключевым понятием является конкурентоспособность. Однако современная экономическая наука не дает как единой общепринятой трактовки содержания категории «конкурентоспособность», так и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования.

В общем случае под конкурентоспособностью принято понимать способность конкурировать на рынке товаров и услуг. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) конкурентоспособность определена как способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечивать сравнительно высокий уровень дохода и заработной платы,

оставаясь открытыми для международной конкуренции.

В таблице 1 продемонстрированы примеры, как авторы трактуют понятие «конкурентоспособность» [13, с.410].

Таблица 1 - Примеры определения термина «конкурентоспособность»

Автор	Определение
М.Портер	Конкурентоспособность – свойства товара, услуги, субъекта рыночных отношений, выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.
М.Гельвановский	В самом общем смысле – обладания свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.
Р.Завьялов	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны (равно как и любого конкретного товаропроизводителя), которые реализуются в товарах и услугах успешно (или безуспешно) противостоящим конкурирующим аналогом как на внутреннем, так и на внешнем рынке.
Р.Ф.Фатхутдинов	Свойства объектов, характеризующиеся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
Е.Дж. Визер	Способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке.
П.У.Зулькарпаев, Л.Р.Ильясова	Интегральная конкурентоспособность предприятия – это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать /уменьшать данную долю
М.Мескон, А.Альберт, Ф.Хедоури	Выраженная компетентность заключается в том, что фирма делает что-то лучше, чем ее конкуренты, т.е сохраняет конкурентоспособность, позволяющую фирме привлекать и сохранять потребителей.

Трактуя понятие «конкурентоспособность», многие авторы опираются на термин «конкуренция», определяя его как «экономическое соревнование».

В целом, конкурентоспособность предприятия — это ее преимущество перед другими фирмами, которые выпускают аналогичные товары.

Конкурентоспособность фирмы можно оценить только в сравнении с другими фирмами, которые относятся к одной отрасли, либо фирм, которые выпускают аналогичные товары (услуги) как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка. Это говорит о том, что конкурентоспособность фирмы является относительным понятием: одна и та же фирма в рамках, к примеру, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка — нет [15, с.194].

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

- потребители остались довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы;
- общество, акционеры, партнеры довольны фирмой и не имеют претензий к ней;
- работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь быть сотрудником этой компании.

Известно, что конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые считаются составляющими конкурентоспособности. Факторы конкурентоспособности организации разделяются на внешние, в малой степени, зависящие от организации, и внутренние, почти полностью зависящие от руководства организации [14, с. 89].

Внешние факторы - социально-экономические и организационные отношения, принимающие участие в создании продукции, являющейся более привлекательной по ценовым и неценовым. К внешним факторам можно отнести:

- меры государственного воздействия: экономического характера (налоговую, финансово-кредитную, инвестиционную политику и т. д.);
- административного характера (разработку, совершенствование и реализацию законодательных актов, правовую защиту интересов потребителей и другие);
- основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия (тип и емкость, наличие и возможности конкурентов);
- деятельность общественных и негосударственных институтов;
- деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране.

Внутренние факторы - это объективные критерии, определяющие возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности. К ним можно отнести:

- потенциал маркетинговых служб;
- научно-технический потенциал;
- производственно-технологический потенциал;
- финансово-экономический потенциал;
- кадровый потенциал (структуру, профессионально-квалифицированный состав);
- эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта;
- уровень материально-технического обеспечения и другие).

Обеспечения конкурентоспособности предприятия при всей важности создания современных технико-технологических условий производства, необходимо также уделять внимание системы формирования работы менеджмента на предприятии. Поэтому среди внутренних факторов конкурентоспособности организации важнейшую роль играет уровень качества управления организацией, т.е. уровень подготовки менеджеров, умение правильно вести деловые операции в условиях постоянного

изменения на рынке. Эти факторы считают ключевыми в определении конкурентоспособности организации на рынке.

Существует ряд показателей, определяющих конкурентоспособность предприятия. Показатели конкурентоспособности - это критерии, определяющие уровень конкурентоспособности определенного товара на рынке. Рассмотрим подробно существующие показатели конкурентоспособности в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели конкурентоспособности предприятия

Показатели	Описание
Финансовые	К финансовым показателям относятся: себестоимость, норма прибыли, оценка структуры активов, инвестиционная привлекательность, доход на вложенный капитал и другие финансовые показатели предприятия.
Производственные	В производственные показатели включаются: показатели фондоотдачи (фондоёмкости); производственные мощности, использование оборудования, численность работников, системы контроля качества, производительность, срок службы оборудования.
Организационно-управленческие	Организационные и управленческие показатели включают в себя: производительность труда работающих, удельный вес инженерно-технических работников и специалистов из общего числа работающих, скорость реакции управления на изменения во внешней среде, четкость разделения обязанностей, тип организационной структуры управления.
Маркетинговые	К маркетинговым показателям можно отнести: долю рынка, престиж бренда, репутацию фирмы, эффективность рекламы, стратегии, число клиентов, ценовая политика и уровень цен, качество обслуживания.
Технологические	К технологическим показателям можно отнести: новые продукты, применяемые стандарты, расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.
Кадровый состав	Показатели кадрового состава включают в себя: уровень квалификации персонала, а также уровень подготовки сбытового персонала в технической области.

Классификация показателей конкурентоспособности предприятия показала, что существует множество показателей и для сопоставления величины различных показателей, характеризующих конкурентоспособность товара на разных стадиях его жизненного цикла, необходимо их разделение на две большие группы: стоимостные (себестоимость, норма прибыли,



оценка структуры активов) и качественные (уровень обслуживания, уровень известности бренда, реклама) [27, с. 208].

## 1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

В современных условиях перепроизводства и огромного влияния покупателя, предприятию приходится тщательно анализировать как свои товары, так и товары конкурентов с целью поиска конкурентных преимуществ, которые помогут организации не только выжить, но и стать успешной на рынке.

Оценка конкурентоспособности предприятия занимает огромное место в управлении, так как именно на основе этих данных можно принимать решения о стратегии предприятия. На сегодняшний день, проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, но при этом она необходима предприятию для осуществления мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия - экономическая категория, отражающая его способность выпускать конкурентоспособную продукцию, его конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность предприятия может быть оценена только в рамках группы предприятий, относящихся к одной отрасли, поэтому оценка степени конкурентоспособности предприятия предполагает в первую очередь выбор базовых объектов для сравнения. Сравнимые предприятия-конкуренты должны обладать соизмеримостью:

- характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;

- фаз жизненного цикла, в котором функционирует предприятие.

Конкурентоспособность предприятия - способность прибыльно производить и реализовывать товарную продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у других рыночных контрагентов в своей рыночной нише. Поэтому конкурентоспособность предприятия складывается из трех основных факторов:

- ресурсного (физические затраты ресурсов на единицу готовой продукции);
- ценового (уровень и динамика цен на все используемые ресурсы производства и готовую продукцию);
- «фактора среды» (экономическая политика государства и степень ее воздействия на рыночного контрагента).

На микроуровне само предприятие способно контролировать, прежде всего, ресурсный фактор роста конкурентоспособности, поэтому повышение производительности труда, капиталоотдачи, общей эффективности производства очень важно и зависит от политики самой компании по организации НИОКР (научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы), накоплению основного капитала, маркетинга, системы производственной кооперации, профессиональной подготовки и переподготовки кадров и т. д.

Организация управления, технологический и финансовый потенциал предприятия могут обеспечить рост ресурсной компоненты конкурентоспособности.

В «фактор среды» входят такие составляющие, как надежность банковской системы, уровень инфляции, банковский процент, валютный курс, внешнеторговый тариф и другие, непосредственно влияющие на конкурентоспособность предприятия. Поэтому предприятия, особенно малые и средние, не могут контролировать значительное число внешних факторов конкурентоспособности. В этой связи экономическая политика государства,

особенно в условиях глобализации экономики, приобретает все более важное значение [13, с.136].

Для оценки конкурентоспособности, первым делом, определяется цель исследования. В случае если целью исследования является необходимость определения положения какого-либо товара в ряду аналогичных, достаточным будет проведение их прямого сравнения по главным параметрам. Исследование, которое ориентируется на оценку перспектив сбыта товара на конкретном рынке, предполагает проведение анализа с использованием информации, включающей в себя сведения об изменении конъюнктуры рынка, о товарах, выходящих на рынок, динамику спроса, предполагаемые изменения в соответствующем законодательстве и другие [28, с. 42].

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

- оценка и прогнозирование конкурентоспособности предприятия;
- изучение факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности;
- разработка мер по обеспечению необходимого уровня конкурентоспособности предприятия.

В свою очередь, для решения вышеперечисленных задач и достижения поставленной цели, требуется выбрать необходимые методы оценки и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Метод — это систематизированная совокупность шагов, действий, которые нацелены на решение определённой задачи или достижение определённой цели.

В экономической литературе чаще всего можно встретить следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

- по сравнительным преимуществам;
- по теории равновесия предприятия и отрасли;

- по теории эффективной конкуренции (структурный и функциональный).

Данная классификация условна. На практике методы, как правило, взаимосвязаны, опираются на использование нескольких подходов одновременно.

Разнообразие методов оценки конкурентоспособности организации не дает возможность единой классификации. Именно поэтому рассмотрим самые распространенные методы оценки конкурентоспособности предприятия в таблице 3.

Таблица 3 – Методы оценки конкурентоспособности

Метод	Сущность метода
SWOT-анализ	SWOT-анализ выявляет слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, способствующие или препятствующие эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, благоприятствующие или препятствующие дальнейшему развитию и эффективному функционированию организации.
PEST-анализ	Метод PEST-анализа позволяет анализировать внешние влияния предпринимательской среды на хозяйствующий субъект по схеме «фактор→организация», его потенциал и направление для развития ( по основным факторам – P – political; E – economic; S – social; T – technological).
Матрица БКГ	Метод матрицы БКГ базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции; в основе данного метода лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия[5, с. 167].
Модель пяти сил Портера	Модель пяти сил Портера позволяет оценить степень конкуренции в отрасли и определить возможности снижения прибыльности и отразить объективное состояние конкурентного окружения в конкретный момент времени. Проводится оценка значения 5 конкурентных сил (внутри-отраслевая конкуренция, угроза со стороны новых конкурентов, сильная позиция поставщиков, сильная позиция покупателей, угроза со стороны продуктов-заменителей) и их влияние на деятельность организации.
Метод оценки основанный на теории совершенной конкуренции	Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.

Сравнительный анализ конкурентов	Сравнительный анализ конкурентов дает информацию в сравнении конкурентов в разных аспектах – информацию о компаниях, о реализуемых товарах и услугах, о целевом сегменте клиентов, а также об источниках конкурентных преимуществ.
Гипотетический многоугольник конкурентоспособности	Многоугольник конкурентоспособности позволяет в коротких сроках провести анализ конкурентоспособности товара организации в сравнении с ключевыми конкурентами в форме многоугольника. Каждая грань многоугольника представляет отдельную характеристику товара, по которой проводится сравнительная оценка. Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Результаты исследования всех сторон деятельности конкурентов применяются для определения, с кем из них можно конкурировать, с кем не стоит [3, с. 118].

Данная таблица показала, что на сегодняшний день существует множество методов управления и оценки конкурентоспособности. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Определение эффективности применения того или иного метода анализа будет зависеть от рыночной среды, в рамках которой функционирует компания. Рассмотрим более детально методы оценки конкурентоспособности.

SWOT-анализ имеет своей целью определение сильных и слабых сторон предприятия (анализ внутренней среды), а также возможностей и угроз ближайшего окружения предприятия (анализ внешней среды).

Анализ осуществляется по четырем направлениям:

- Strengths (сильные стороны) - преимущества фирмы.
- Weaknesses (слабые стороны) - недостатки фирмы.
- Opportunities (возможности)- факторы внешней среды, которые могут способствовать получению предприятием преимуществ.
- Threats (угрозы) - факторы, способные ослабить позиции организации на рынке.

SWOT-анализ дает возможность оценить конкретную ситуацию на рынке, получить четкое представление о преимуществах и недостатках предприятия, что позволяет выбрать направление развития предприятия, выгодно использовать сильные стороны предприятия, устранить либо учесть

недостатки организации, использовать (не упустить) предоставляемые рынком возможности, избежать опасностей и угроз.

Сильные стороны - это уникальные возможности и особенности предприятия, его достижения. Например: известный, сформированный бренд, лояльность потребителей, высокое качество продукта, квалифицированный персонал, опыт, технологии, доступность ресурсов.

Слабые стороны - это те показатели деятельности фирмы, по которым она уступает конкурентам, находясь в неблагоприятном положении. Например: узкий ассортиментный ряд товаров, низкий уровень известности торговой марки, низкое качество обслуживания клиентов, отсутствие финансовой стабильности.

Возможности рынка - благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимуществ. Например: ухудшение положения конкурентов, рост уровня доходов и спроса.

Угрозы рынка - неблагоприятные факторы, которые могут оказать негативное воздействие на положение предприятия на рынке. Например: появление на рынке новых игроков, усиление рыночных позиций конкурентов, снижение спроса, изменение вкусов потребителей, рост налогов, ужесточение требований к лицензированию деятельности.

Методика оценки конкурентной позиции предприятия – предполагает составить список основных ключевых факторов успеха отрасли и определяется их удельный вес. Ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия по реализации стратегии (сильные стороны предприятия), которые способны принести успех и обеспечить конкурентоспособность в той отрасли, где действует предприятие. КФУ являются общими для конкретной отрасли, но не едиными для всех отраслей. Они могут иметь место в технологии, маркетинге или менеджменте.

Ключевыми факторами успеха на рынке торговли являются:

- удобное расположение (удельный вес – 0,3);

- качество товаров (удельный вес – 0,2)
- высокий уровень обслуживания (удельный вес – 0,05)
- широта ассортимента (удельный вес – 0,1);
- уровень доверия/имидж (удельный вес – 0,05);
- уровень цен (удельный вес – 0,2);
- уровень рекламной деятельности (удельный вес – 0,1).

Далее проводится оценка рассматриваемого предприятия и его основных конкурентов по этим факторам с использованием десятибалльной шкалы (10 – очевидное преимущество, 1 – полное отсутствие преимущества), а также рассчитывается взвешенная общая оценка. Расчеты данным методом заносим в таблицу. По результатам таблицы будет выявлено, какое место занимает наше предприятие среди предприятий конкурентов.

Рассмотренный вопрос показал, что многообразие существующих на сегодняшний день методов оценки конкурентоспособности дает уникальную возможность подобрать каждому предприятию наиболее эффективный, а также простой метод оценивания, в зависимости от субъекта и поставленной цели исследования. А на базе полученных результатов собственных оценок конкурентоспособности руководители предприятий могут выбирать действенные меры по улучшению работы по отдельным направлениям общей деятельности предприятия.

### **1.3 Особенности конкурентоспособности предприятий торговли**

Под предприятием понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства продукции и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Под торговым предприятием понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, который на основе использования имущественного

комплекса и специфической организационной структуры с целью удовлетворения потребностей рынка, получения прибыли осуществляет закупку, хранение и реализацию покупателям товаров, которые соответствуют их разнообразным потребностям.

Максимальное использование рыночных и финансовых механизмов, при которых самостоятельность предприятий в осуществлении торгово-производственного процесса в соответствии со спросом потребителей является наибольшей, характерна, прежде всего, для отраслей, предприятия которых удовлетворяют потребности населения в товарах и услугах, а именно для торговли и общественного питания.

Суть этого вида деятельности составляют товарно-денежные отношения и товарообменные операции. В широком смысле слова под товарами и услугами могут пониматься здания, имущество, потребительские и промышленные товары, информация, интеллектуальный продукт (идеи, открытия, патенты и др.), валюта, ценные бумаги и любые другие товары и услуги, за которые потребитель готов заплатить деньги.

Важно исходить из положения, что цена реализации товара должна быть выше закупочной цены, и разница должна быть достаточной не только для возмещения затрат по организации продажи и выполнению обязательств перед государством, но и приносить определенный доход предпринимателю. Следовательно, главное, что отличает коммерческую деятельность от других сфер деятельности - это стремление к получению прибыли, и основные результаты деятельности торгового предприятия определяются ее величиной.

Рынок товаров народного потребления характерен высокой степенью конкуренции. В условиях такой конкуренции деятельность предприятий торговли требует обеспечения конкурентоспособности, а именно постоянного совершенствования и обновления, выработки соответствующей стратегии, а так же тактики управления. Реализация данных мероприятий требует оценки конкуренции в сфере предприятий торгующими товарами народного потребления, а также управления внутренними и внешними



параметрами деятельности предприятия с целью повышения уровня конкурентоспособности. Как считает

Специфичность услуги торговли товарами народного потребления обуславливает наличие целого ряда конкурентных преимуществ предприятий торговли, умелое управление которыми, безусловно, способствует их устойчивой конкурентоспособности. Данные преимущества играют огромную роль для привлечения внимания к предприятиям торговли целевых потребителей, повышению спроса на его продукцию и услуги. На конкурентоспособность предприятий торговли оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы.

Внешними факторами, оказывающими влияние на конкурентоспособность предприятия торговли, являются:

- географическое положение предприятия (территория, на которой оно располагается, определяющая в итоге уровень деловой активности населения и, следовательно, интенсивность обращения потребителей к услугам предприятия);
- материально-технический и хозяйственный потенциал (производственная база, уровень применяемых технологий);
- уровень социально-экономического развития территории;
- интеллектуальный и научный потенциал, сложившийся кадровый ресурс, инновационная активность, бизнес-климат, социальная и политическая стабильность, социальное самочувствие общества, качество и уровень жизни населения региона;
- уровень развития рыночной инфраструктуры, сбалансированность и динамичность структуры экономики, рейтинг и инвестиционная привлекательность региона, качество и уровень партнерства власти и бизнеса;
- развитие санаторно-курортной сферы, центров культуры и досуга.

К внутренним факторам конкурентоспособности предприятий торговли можно отнести:

- площадь торгового помещения (чем больше торговая площадь, тем больше количество товара, вы сможете продемонстрировать на этой площади, ведь намного приятнее смотреть товар, когда он имеет товарный вид, нежели доставать товар, мятый из коробки);
- ассортимент и продукция (широкий ассортимент, разнообразие наименований привлекает покупателей, особенно оптовиков, которые хотят иметь широкий выбор в одном месте);
- время работы предприятия (большинство компаний, которые торгуют товарами народного спроса, работают до 18:00, многие оптовики любят приезжать в то время, когда город свободный и передвигаться не заставляя проблем, именно поэтому оптовики ценят и выбирают к сотрудничеству те компании, которые ценят время покупателя);
- маркетинговые затраты (большинство маркетинговых затрат могут принести доходы предприятию торговли, за счет привлечения потока новых покупателей или увеличение спроса потребителей у покупателей фирмы);
- заработная плата рабочих (уровень дохода персонала работы очень важен для предприятия торговли, а он многом зависит от заработной платы).

Рассмотрим основные инструменты оценки конкурентоспособности предприятий торговли. Основные методы оценки конкурентоспособности можно отнести такие способы, как: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, матричный метод, сравнительный анализ конкурентов, модель 5 сил Портера, метод ключевых факторов успеха (КФУ), а также многоугольник конкурентоспособности.

Управление конкурентоспособностью предприятия торговли имеет

особую значимость по причине появления новых идей развития бизнеса, новых запросов со стороны потребителей, а также развития современных информационных технологий. Многие владельцы предприятий торговли товаров народного потребления, желающие сделать известный бренд, увеличить долю покупателей, начинают поиск таких уникальных характеристик, развитие которых приведет к успеху. Каждое предприятие уникально, и каждое имеет личный уникальный процесс выработки конкурентной стратегии [15, с. 294].

Обеспечение конкурентоспособности предприятия торговли требует разработки определенной стратегии. Первым делом необходимо определить чёткое позиционирование такого предприятия в конкурентной среде. Очень важно, чтобы все сотрудники понимали маркетинговые цели, которые поставлены перед ними. В работе с потребителями, особенно постоянными покупателями, необходимо использовать маркетинговое взаимодействие, именно поэтому при разработке конкурентной стратегии предприятия торговли наиболее эффективным будет применение маркетингового подхода, предусматривающего ориентацию на потребителя управляющей подсистемы при решении любых задач.

Маркетинг в предприятиях торговли понимается как эффективное управление производством и системой продаж продукции и услуг, данное управление ориентировано на удовлетворение спроса потребителей и достижение высокого уровня доходности [20, с. 15].

Применение маркетингового подхода обеспечивается по отношению к таким элементам, как:

- персонал — знания, умения и навыки, устанавливаемые исходя из требований к уровню качества продукции и услуг;
- процесс — этапы обслуживания потребителя;
- окружающая среда — место оказания услуг по торговле товарами, оборудование, должно содержаться в чистоте и порядке.

В предприятиях торговли предметом маркетинга являются изучение, отбор и принятие наиболее рациональных управленческих решений по производству и реализации продукции и услуг. В таком случае продукция и услуги выступают в качестве товара, удовлетворяющего определенную потребность [24, с. 510].

К основным мероприятиям по улучшению рекламной деятельности следует отнести:

- выявление продукции, которая наиболее нуждается в рекламе;
- создание современных рекламно-графических средств;
- использование маркетинговых подходов к планированию выпуска рекламной продукции;
- стимулирование творческого потенциала работников;
- поиск новых форм рекламной продукции.

Стратегии маркетинга, применяемые предприятиями торговли, имеют опору на прогнозирование долгосрочных перспектив в изменении рынка и потребностей.

Таким образом, маркетинг в торговле имеет ряд специфических особенностей. При этом выбор стратегии требует проведения маркетингового исследования по основным направлениям: продукт, продвижение, расположение, персонал, цена [2, с. 267].

Таким образом, при управлении конкурентоспособностью предприятий торговли необходимость в проведении маркетингового исследования может способствовать выработке оптимальной стратегии дальнейшего развития предприятия.

Сделаем вывод, управление конкурентоспособностью предприятий торговли необходимо вести непрерывно для своевременного контроля внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности, а также своевременного принятия необходимых решений. Для этого необходимо применение различных методов анализа и

оценки конкурентоспособности и, в зависимости от выявленной проблемы, разработка необходимых мероприятий для повышения уровня конкурентоспособности предприятий общественного питания [20, с. 73].

## 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО

### «Диалог Торговый дом»

#### 2.1 Организационно-экономическая характеристика

##### ООО «Диалог Торговый дом»

Идея, родившаяся когда-то в кругу увлеченных единомышленников, воплотилась в яркий и смелый бизнес-проект. В основу изначально легли принципы яркого бренда, безупречного качества продукта и уникальной системы дистрибуции, ориентированной на максимально эффективные и взаимовыгодные отношения с партнерами. Все это и стало способствовать созданию компании «Диалог Торговый дом».

Общество с ограниченной ответственностью «Диалог Торговый дом» (ООО «Диалог Торговый дом») является коммерческой организацией, которая была создана и зарегистрирована в 2004 году.

«Диалог Торговый дом» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Юридический адрес: 620014, г. Екатеринбург, ул. Хохрякова, 72, офис 412.

Фактический адрес: 620014, г. Екатеринбург, ул. Хохрякова, 72, офис 412.

Форма собственности – частная, учредителями являются физические лица, которые несут ответственность по обязательствам предприятия в пределах своего вклада в уставной фонд фирмы.

Основные виды деятельности компании - это закуп одежды из трикотажа и оптово-розничная продажа одежды повседневного спроса, детской одежды и нижнего белья.

Миссия организации - сделать так, чтобы каждая женщина, независимо от дохода, фигуры и знания модных тенденций, имела право

быть хорошо одетой. Цель организации – создать такой ассортимент одежды и выстроить такую систему продаж, которые помогли бы ей реализовать это право.

Генеральный директор ООО «Диалог Торговый дом» - является Рыбина Марина Михайловна, год рождения 1959, имеющих 2 высших образования. В 2004 году благодаря её усилиям была создана и зарегистрирована компания ООО «Диалог Торговый дом». Марина Михайловна в первые годы жизни компании очень много усилий приложила, чтобы ее фирма смогла сотрудничать с самыми успешными поставщиками одежды из трикотажа. Благодаря этому сейчас компания имеет много оптовых покупателей и продукция, которую они реализуют, пользуется большим спросом у потребителей.

У компании «Диалог Торговый дом» функционирует свой сайт: <http://www.tddialog.com>. Сайт тоже был специально разработан и создан, для эффективной деятельности организации программистами. Программисты долгое время занимался продвижением сайта. Прикладывал много усилий, чтобы сайт был на первых позициях в интернете. На сайте представлен каталог с продукцией компании, так же на сайте компания можно найти каталоги с новой коллекцией поставщиков. На сайте организации отражены основные марки одежды, с которыми сотрудничает компания. Если потребитель хочет узнать о марке одежды, которую он покупает, покупатель на сайте может выбрать марку и его вниманию будет предоставлена небольшая история про каждую марку из компаний поставщиков, все это сделано для того чтобы покупатель мог владеть все информацией о товаре.

На сайте есть возможность:

- подать заявку на заключение договора, для клиентов, с кем до этого компания еще не сотрудничала;
- оформить заказ в режиме реального времени;
- следить за новостями компании;
- ознакомиться с сертификатами на все виды продукции;

- регистрироваться в личном кабинете и резервировать товары, пользующиеся большим спросом;
- возможность делать предзаказ и компания специально для вас доставит этот товар;
- самим выбрать менеджера, с которым желает сотрудничать компания.

Свою деятельность компания осуществляет в офисе в центре города, там же расположен и склад у компании. Общая площадь помещения 126 кв.м. из них офис 46 кв. м и 80 кв. м склад. Благодаря тому, что площадь склада достаточно просторная это позволяет разместить весь ассортимент компании. Основу эффективной деятельности компании создает её инфраструктура, важнейшим элементом которой является центральный распределительный склад, оборудованный всем необходимым современным складским оборудованием: стеллажами, гидравлическими тележками. Склад удобно расположен вблизи транспортных развязок. Все это позволяет быстро и качественно проводить складские операции и обслуживать поток клиентов. Собственная система упаковки продукции позволяет клиентам получать товар в той форме, которая наиболее удобна им для ведения торговых операций.

Оптимальный запас по каждой товарной позиции поддерживается в необходимом количестве благодаря специализированной программе, разработанной специалистами отдела логистики. Круглосуточный график работы склада обеспечивает быстрое выполнение заказов клиентов. Возможность оказания клиентам услуг по доставке необходимой продукции на территории города Екатеринбурга и за ее пределами обеспечивает транспортный отдел компании, имеющий в своем составе 2 грузовых автомобиля.

В компании трудится штат сотрудников. Общее число работников 45 человек. Каждый человек очень ценен компании, потому что почти весь



коллектив работает с самого основания компании. Генеральный директор очень активно участвует в выборе сотрудников. Проводя собеседования лично с каждым кандидатом, Марина Михайловна отбирает в свою фирму только целеустремленных, трудоспособных специалистов.

Одним из важнейших элементов управления является организация труда, которая включает в себя моральное и материальное стимулирование работников. Каждый месяц подводятся итоги, руководитель компании выплачивает премии сотрудникам, показавшим лучшие результаты.

Организационная структура «Диалог Торговый дом» является линейно-функциональной, соответственно, есть четкость системы взаимодействия подразделений, разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше. Схематично организационная структура «Диалог Торговый дом» представлена на рис.1.

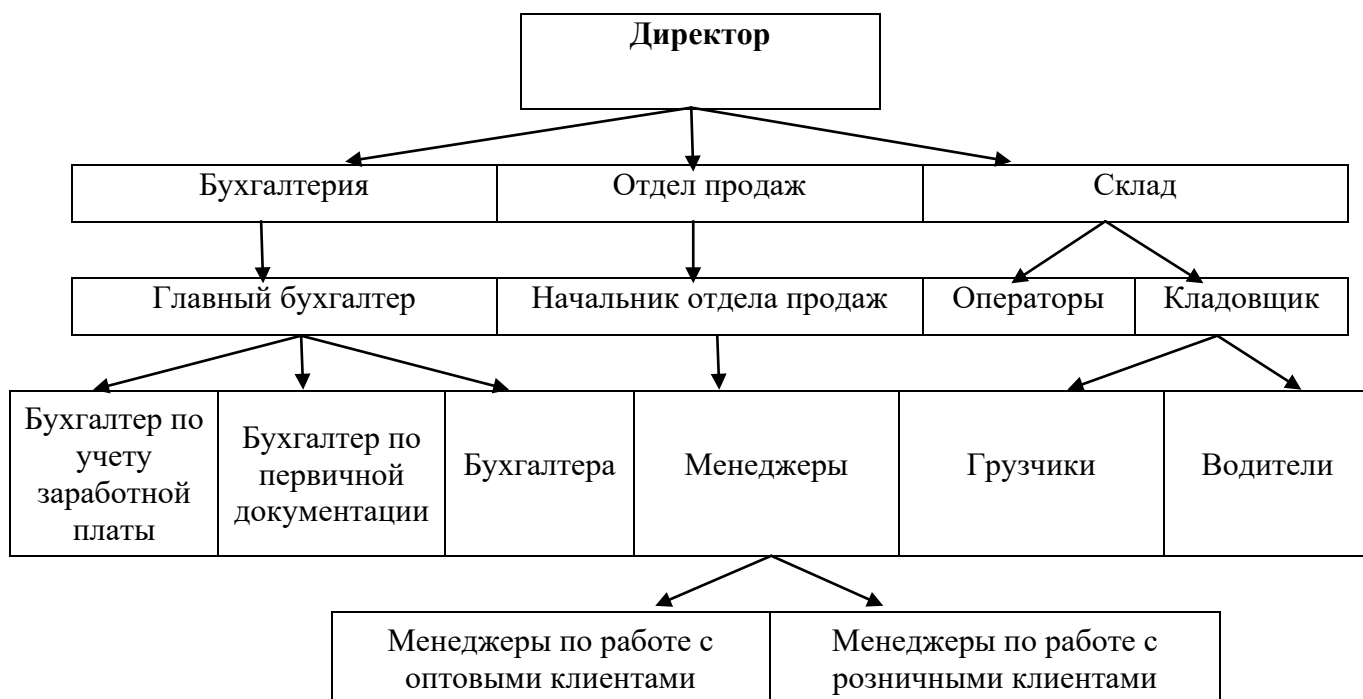


Рисунок 1 - Организационная структура управления в «Диалог Торговый дом»

Организационная структура управления в ООО «Диалог Торговый дом» линейная.

Основные преимущества линейных организационных структур:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказание;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Всего численность работников составляет 45 человек, куда входят: генеральный директор, главный бухгалтер, начальник отдела продаж, операторы(4), кладовщик(3), бухгалтер по первичной документации (2), менеджеры (17), уборщица, грузчик, водитель-экспедитор (2).

Так как численность персонала ООО «Диалог Торговый дом» менее 50 человек, то организация имеет класс малого предприятия. Качественные отличия малых предприятий от средних и крупных организаций состоят в том, что они работают в условиях более высокого риска и неустойчивости, с одной стороны, и проявляют большую гибкость и восприимчивость к инновациям, с другой.

Из общего числа работников, большая часть, а именно 55,6% , имеют законченное высшее образование. Средний возраст работников находится в промежутке от 30 до 40 лет.

Директор — оформляет документы, ведет переговоры с поставщиками, принимает финансовые решения, формирует план продаж для менеджеров. Обеспечивает предоставление клиентам необходимой и достоверной информации об оказываемых услугах.

Главный бухгалтер — руководство осуществлением бухгалтерского учета и отчетности, контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации.

Менеджер — осуществляет поиск новых клиентов, расширяет

клиентскую базу, способствует сбыту продукции компании, поддерживает с клиентами контакты.

Оператор – забивают накладные о поступление товара в программу 1С, забивают заказы клиента, печатают накладные о реализации продукции.

Кладовщик - приемка пришедшего на склад товара, отпуск со склада товара, ведение отчетности по остаткам на складе.

Грузчики – погрузочно-разгрузочных работ, перевозить, переносить, сортировать товары, укреплять и размещать грузы в машинах и складском помещении.

Водитель – транспортировка груза, доставка товара до покупателя, ведение отчетности.

Уборщица — производит уборку офисного помещения и склада.

Компания «Диалог Торговый дом» в своем штате кадров имеет высококвалифицированный персонал, об этом свидетельствуют данные приведенные в таблице 4.

Таблица 4 – Численность сотрудников в ООО «Диалог Торговый дом»

Категория работников	2014 г.	2015г.	2016г.	Абсолютное изменение, чел.	Темп роста, %
Управленческий персонал	3	4	4	+1	133,3
Служащие	37	33	34	-3	91,9
Рабочие	8	6	7	-1	87,5
Итого	48	43	45	-3	93,7

Данные таблицы 4 показывают, что в динамике за три года темп снижения численности сотрудников составил 6,3 %. Снижение численности персонала объясняет, тот факт, что в 2015 году у предприятия наблюдалось снижение товарооборота, и компания была вынуждена сократить количество сотрудников, как в управленческом составе, служащих, так и рабочих специальностей.

Регуляторами деятельности ООО «Диалог Торговый дом» являются: должностная инструкция, положение об ООО «Диалог Торговый дом», а также приказы (для всех распоряжений выходит нормативный акт, приказ, с которым все сотрудники обязаны ознакомиться и подписаться).

В организации соблюдается иерархия должностей (т.е. взаимодействие внутри коллектива предусматриваются служебными отношениями). Директор «Диалог Торговый дом» распределяет обязанности между структурными подразделениями, издает приказы. Кроме того, каждый понедельник проводятся собрания, с целью улучшения работы персонала. Работникам компании выплачиваются премии в целях улучшения труда, за выполнение плана продаж, за сбор дебиторской задолженности. Все показатели премии четко зафиксированы.

Ассортимент продукции ООО «Диалог Торговый дом» разнообразен, меняется в зависимости от сезонности и спроса потребителей. Ассортимент включает в себя одежду:

- для новорожденных (ползунки, распашонки, комбинезоны, боди и многое др.);
- для садичных (майки, футболки, шорты, штаны и многое др.);
- для школьников (блузки, рубашки, водолазки брюки, юбки, сарафаны и многое др.);
- для подростков (кофты, платья, футболки, джинсы, шорты, юбки и многое др.);
- для взрослых (кофты, блузки, футболки, платья, нижние белье и многое др.).

Также компания в своем ассортимент имеет верхнюю одежду: куртки, плащи, ветровки, жилетки.

Предлагаемый ассортимент товарной продукции ООО «Диалог Торговый дом» представлен в приложение 1.

Большим спросом пользуется детская одежда и женская одежда. Девушки каждую весну стараются пополнить свой гардероб новой модной кофточкой из новой коллекции и в связи с тем, что мода меняется довольно часто, обновляют наряды они тоже довольно часто. Детская одежда – объясняется тем фактом, что детки растут, и каждый сезон им тоже приходится обновлять и пополнять гардероб.

По отчету продаж из программы 1С, в которой показано какое количество единиц продукции детской, женской и мужской одежды продано за 2016 год, видно, что спросом пользуется женская и детская одежда. Изобразим данные отчета на рисунке 2.



Рисунок 2 – Товарооборот продукции в 2016 году

Данные из рисунка 2 подтверждают, что большим спросом пользуется женская и детская одежда. Мужской одежды фирма продает меньше. За 2016 год компания «Диалог Торговый дом» женской одежды продала 66,3% из всего ассортимента компании, детской 22,5%, мужской 11,2%.

За рассматриваемый 2016 год женская одежда продавалась большее мужской на 55,1% или 200 536 штук единицы продукции и на 43,8% 159 453 штук продукции больше детской.

Из данных рисунка 2, можно сделать вывод, что основной покупатель в ООО «Диалог Торговый дом» считаются женщины.

«Диалог Торговый дом» относится к предприятиям средней ценовой категории. Как показывает опыт, ценность для покупателей определяется тремя показателями — качеством, размерным рядом и ценой.

Проанализировав отчет из 1С, составим диаграмму, в которой мы наглядно продемонстрируем ценовую категорию товарного ассортимента в ООО «Диалог Торговый дом». На рисунке 3 продемонстрировано, какое количество товара имеет цену до 1 тыс. руб., какое до 2 тыс. руб., какое до 3 тыс. руб. Данный рисунок поможет наглядно оценить ценовую категорию.



Рисунок 3 - Ценовая категория товара

Анализ ценовой категории показал нам, что большая часть продукции «Диалог Торговый дом» преобладает в категории до 1000 рублей. Это говорит о том, что товары, которая продает компания, предназначены для

людей со средним уровнем достатка.

Следующим шагом рассмотрим основных конкурентов «Диалог Торговый дом». Как показали результаты беседы менеджеров организации с клиентами, которые сотрудничают с компанией, а также анализом конкурентов, которые в области торгуют аналогичной продукцией, основными конкурентами «Диалог Торговый дом» являются организации:

- «Pelican»;
- «Charmante»;
- «Lizzetas Plaza »;
- ООО «Атлантик».

Данные компании, выступающие конкурентами, очень популярны в городе Екатеринбурге, такая компания как Pelican являются сетевыми. Рассмотрим в таблице 5 более подробно, каждую организацию из конкурентов.

Таблица 5 – Характеристика конкурентов компании «Диалог Торговый дом»

Компания	Характеристика компании
Pelican	Это российская сеть трикотажной одежды, в 2002 году появилась в России. На сегодняшний день компания представлена в 9 регионах Российской Федерации. Конкурентом «Диалог Торговый дом» является один из оптовых складов данной сети, расположенный по адресу: ул. Айвазовского, д.53.
Charmante	Появилась на рынке в 2006 году. Представлена компания в городе Екатеринбург, офис и склад располагается на Сибирском тракте 8д. У компании так же функционирует интернет – магазин и веб-сайт.
Lizzetas Plaza	Оптовый склад детской, женской и мужской одежды в Екатеринбурге. Компания молодая, на российском рынке появилась в 2008 году. Компания снимает склад на ул. Папанина 18а. Так же занимаются продвижение веб-сайта, раскручивают свой интернет магазин.
Атлантик	Организация действует с 28 февраля 2000 года. Компания расположилась по адресу Екатеринбург, улица Даниила Зверева, 24, офис 161.У компании есть свой сайт, но никто не занимается продвижением сайта. Ассортимент, который продает компания: детский трикотаж, женский и мужской, нижнее белье.

Теперь охарактеризуем основных поставщиков «Диалог Торговый дом». Ими являются: ООО «Концепт Групп», ЗАО «Трибуна», ООО «Компания Пеликан».

ООО «Концепт Групп» - бренд модной женской одежды предлагает разнообразный и необычный ассортимент. На российском рынке этот бренд представлена 3 марками: Infinity lingerie – женское и мужское нижнее белье; Acoola kids – детская трикотажная одежда; Bestia – женская одежда. Ассортимент всегда разнообразен, на любой цвет, вкус и размер. Дизайнеры «Концепт Групп» регулярно создают новые коллекции, состоящие из трендов и актуальных бестселлеров. Компания осуществляет производство и оптовые поставки женской одежды и аксессуаров крупнейшим оптово-розничным предприятиям во все регионы России, а также страны ближнего зарубежья.

ЗАО «Трибуна» - производство tribuna находится в Санкт-Петербурге, Волхове и в Новой Ладого. Компания производим продукт в России, а это значит, что мобильнее европейских конкурентов. Миссия бренда: подарить женщине гармонию с собой через белье, которое она носит каждый день. Компания создает нижнее белье и купальники больших размеров. Крупнейшее в России швейное предприятие по производству женского нижнего белья. Многолетний опыт в дизайне и конструировании моделей женского нижнего белья, высокие технологии пошива, современное оборудование вывели предприятие «Трибуна» в число стабильно работающих и динамично развивающихся фирм.

ООО «Компания Пеликан» - бренд появился в России в 2002 году. Сразу зарекомендовал себя как одежда высокого качества по разумной цене. Бренд «Pelican» это стильная, модная, трикотажная одежда как для детей, женщин и мужчин, в том числе. Начав с бельевых коллекций, бренд Pelican впоследствии также завоевал признание аудитории в сегментах пижам, женской и детской трикотажной одежды.



Рассмотрим товарооборот ООО «Диалог Торговый дом». Т.е. объем реализованной продукции предприятия или предоставленных платных услуг за определенный период в денежном выражении.

Для анализа состава и структуры реализуемой продукции составим рисунок 4. Представим объем товарооборота «Диалог Торговый дом» за период 2014-2016 гг. Вертикально указан объем товарооборота в тыс. руб. (рис. 4).

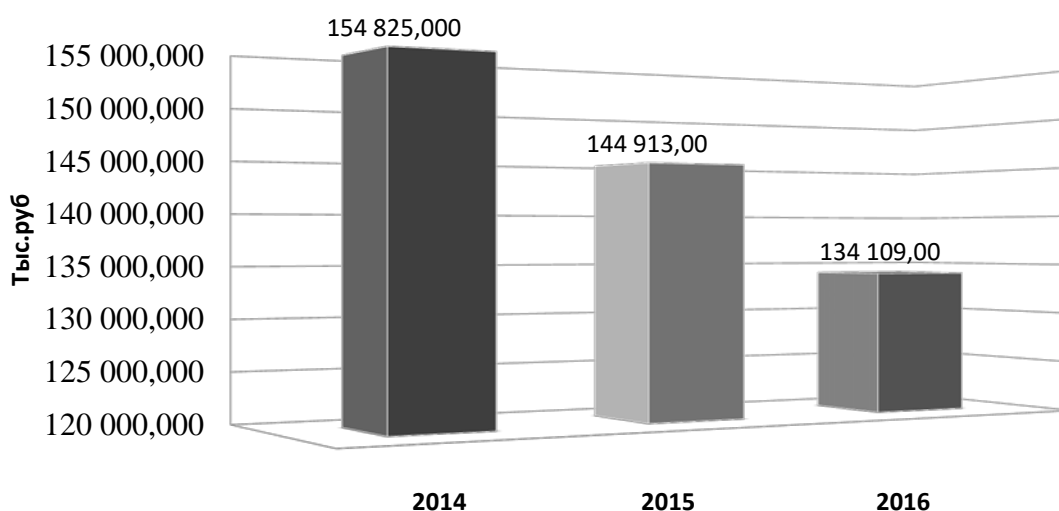


Рисунок 4 -Товарооборот ООО «Диалог Торговый дом» за период 2014-2016 гг., тыс. руб.

По данным рисунка 4 товарооборот в 2016 году значительно снизился по сравнению с 2014 годом, а именно на 15,4% или 20 716 тыс. руб..Так же мы наблюдаем, снижение товарооборота, если сравним с предыдущим годом 2015 на 8% или 10 804 тыс. руб..

Связано такое снижение в первую очередь с экономической ситуацией в стране, с поднятием мировой национальной валюты, с ростом инфляцией, введением санкций на товары, ввозимые из США и Евросоюза. Компания была вынуждена поднимать цену на товар, так как поставщики тоже поднимали цены из-за удорожания сырья.

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что предприятие находится в удачном месте, с отличной логистической

развязкой , тоесть клиентам удобно доехать. Кроме того на предприятие работает достаточное количество высококвалифицированных сотрудников, которые могут удовлетворять основные потребности компании и ее потребителей. Ассортимент продукции разнообразен и удовлетворяет основные требования трикотажной и детской продукции.

Предприятие относится к средней ценовой категории, тоесть товар рассчитан на людей со средним достатком. Исходя из этого был проведен анализ конкурентов, которые работают с этим же ассортиментом и с этими же покупателями. Основные конкуренты, выявленные в процессе анализа: Pelican, Charmante, Lizzetas Plaza, ООО «Атлантик».

Выше сказанный анализ показывает, что у компании «Диалог Торговый дом» лучше всего представлена широта ассортимента и доступность. Дальнейший анализ конкурентоспособности компании «Диалог Торговый дом» мы проведем в параграфе 2.3

## **2.2 Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Диалог Торговый дом»**

Развитие производственных сил, производственных отношений, наращивание объемов производства, расширение обмена содействовали выделению экономического анализа как самостоятельной отрасли науки.

Экономический анализ – это научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, основанный на расчленении их составные части и изучении их во всем многообразии связей и зависимостей.

Оценка экономических показателей деятельности предприятия проводится для получения данных об уровне развития предприятия, его эффективности. На основании этих данных делаются выводы о наличии проблемной ситуации в рассматриваемой организации и о возможных путях улучшения работы предприятия и повышения его эффективности.

Проведем анализ экономических показателей деятельности ООО «Диалог Торговый дом». Рассмотрим совокупность взаимосвязанных величин, характеризующих со всех сторон имущественно - финансовое

положение ООО «Диалог Торговый дом», ее деятельность и результаты деятельности.

По данным Росстата на конец 2016 года на российском рынке одежды преобладала продукция зарубежного производства: в составе российского рынка 96% приходится на импорт, примерно 4% - на российское производство. Даже отечественные розничные сети одежды 80% продукции отшивают в Китае. Прочие доходы в предприятии также имеют место, но их доля в общем объеме доходов незначительная, как видно из выше представленной таблицы, она не превышает за рассматриваемый период 0,2% [33].

В таблице 6 проанализируем, как отразилась динамика на прибыль, данные анализируем из отчета 1С по результатам финансовой деятельности.

Таблица 6 – Динамика прибыли «Диалог Торговый дом», тыс. руб.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение (+ , - ) 2016 к 2014,	
				тыс. руб.	%
1.Выручка (нетто) от реализации продукции	154825	144913	134109	-20 716	86,6
2.Себестоимость проданных товаров, продукции	122633	122904	108072	-14 561	88,1
3.Валовая прибыль.	32192	22009	26037	-6 155	88,8
4.Коммерческие расходы	24628	21256	15615	-9 013	63,4
5.Прибыль (убыток) от продаж	7564	7530	10421	+2 857	137,7
6.Прочие доходы	129	42	162	+33	125,5
7.Прочие расходы	127	112	78	-49	61,4
8.Налоги за прибыль	1748845	2514650	1632512	-116 333	93,3
- налог на имущество	211	122	104	-107	49,2
-налог на прибыль	728461	960073	604951	-123 510	83
-налог на добавленную стоимость	1020173	1554455	1027457	+7284	100,7
9 Чистая прибыль	6053	5460	8404	+2 351	138,8

Проанализировав финансовое состояние «Диалог Торговый дом» сделаем вывод о том, что за 2016 компания получила выручку от реализации меньше по сравнению с 2014 г. на 20 716 тыс. руб., или 13,4%, а по отношению к 2015г. она снизилась 10 804 тыс. руб., или на 8%.

Себестоимость товара по отношению к 2014 г. уменьшилась на 14 561 тыс. руб., или 13,5%, а по отношению к 2015г. уменьшение произошло 14 832 тыс. руб., или на 13,7%.

Процент повышения себестоимости ниже выручки о реализации продукции на 1,9% (13,5-15,4)по отношению к 2014 г., и на 8,6 (13,7-8,1) по отношению к 2015г. Данный факт положительно отразился на прибыли от продаж, которая за рассматриваемый период увеличилась на 2 857 тыс. руб.

Итак, можно сделать вывод, что в 2016 году финансовая деятельность компании была лучше, чем в предыдущем, наглядно это отражается показатель чистой прибыли в таблице 6.

Проанализировав финансовые результаты, была отмечена положительная динамика, предприятие получило большую прибыль, чем в предыдущем году. Как известно на изменение прибыли влияют два основных фактора: темпы объема роста реализуемой продукции и ее качество. Поэтому анализ товарооборота является, необходим для принятия стратегических и тактических управленческих решений. Данные анализа предоставляют сведения об изменении результатов работы предприятия за определенный период, это и позволит установить зависимость ее от каких-либо определенных факторов. В таблице 7 отражены данные товарооборота за 2015-2016 года.

Таблица 7 – Анализ товарооборота «Диалог Торговый дом» за 2015-2016 г.

Наименование товара	Товарооборот «Диалог Торговый дом», руб		Изменения	
	2015	2016	+/-	%
Детская одежда	50 067 402,6	45 348 773	-4 718 629,6	-9,4
Женская одежда	85 728 016,4	78 635 555	-7 092 461,4	-8,3
Мужская одежда	9 117 581	10 123 672,13	+1 006 091,1	+11
Итого	144 913 000	134 109 000	-10 804 000	-7,5

Из таблицы 7 можно сделать вывод, что прибыль от реализации продукции снизилась на 10 804 тыс. руб. или на 7,5%,.

Из общего анализа товарооборота на 9,4% уменьшились объемы продаж от детской одежды, спрос у потребителя сместился в сторону более дешевого товара. Что касается женской одежды, продажи снизились на 8,3%. Причиной снижения спроса, во-первых, является экономическое состояние в стране, повышение цен у поставщиков на продукцию из Европы. Вследствие этого, во-вторых, повышение цен на многие позиции в ассортименте. Спрос на мужской товар в сравнение с 2015г. вырос на 1 006 091 руб., или 11%.

Рассмотрим еще один показатель экономической эффективности – рентабельность продаж. Рентабельность продаж важный показатель деятельности компании. Рассчитав рентабельность продаж мы увидим какой процент чистой прибыли, полученной от реализации продукции, покрывает затраты на приобретение этой продукции.

Данный показатель помогает оценить, какую сумму прибыли от реализации получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Иными словами, сколько остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции. Рассчитывается показатель рентабельности продаж по формуле (1):

$$Pp = Pr/V * 100, \quad (1)$$

где Pr – прибыль от реализации, V – объем выручки.

В таблице 8 оценим рентабельность продаж, которую реализует «Диалог Торговый дом» за период с 2015 по 2016г.

Таблица 8 – Рентабельность продаж 2015-2016 г. ,%

Год	Прибыль, тыс. руб.	Выручка продаж, тыс. руб	Рентабельность, %
2014	7564	154 825	4
2015	7530	144 913	0,5
2016	10421	134 109	7,7

По данным таблицы 8 видно, что в 2016 году значительно увеличилась рентабельность продаж. Наблюдаем, увеличение прибыли по отношению к 2014г. на 2857 тыс. руб. или на 27,4%, а по отношению к 2015г. 2890 тыс. руб. или на 26,7%. Рентабельность товара возросла по отношению к 2014г на 3,7%, а к 2015 на 7,2%.

Таким образом, сделаем вывод по проведенному анализу экономических показателей деятельности ООО «Диалог Торговый дом»: анализ доходов показал, что в динамике за период 2015-2016 гг. чистая прибыль предприятия возросла на 2 857 тыс. руб. или 27,4 %, при этом выручка от продукции, уменьшилась по отношению к 2014г. на 10 716 тыс. руб. или на 15,4%, но так же уменьшился и налог на прибыль, в 2016 организация заплатила меньше на 123 510 тыс. руб. или 20%, это обусловлено снижением выручки от основной деятельности. Мы отследили динамике товарооборота, по которому мы так же увидели изменения, компания за 2016 год, увеличила спрос на мужскую одежду на 1 006 091,1 руб. или 11%, поэтому среднее снижение товарооборота за 2016 год составлял 7,5%.

### **2.3 Конкурентоспособность ООО «Диалог Торговый дом»**

При анализе конкурентоспособности ООО «Диалог Торговый дом» первым делом необходимо проанализировать рынок, на котором он функционирует. В настоящее время рынок торговли товаров народного потребления России характеризуется большим многообразием предложения и рассчитанных на разные целевые группы потребителей.

На российском рынке одежды, по исследованиям Росстата, преобладает продукция зарубежного производства: более 96% приходится на импорт, порядка 4% - на российское производство. Даже отечественные розничные сети одежды 80% продукции отшивают в Китае [33].

Ситуация с мировой национальной валютой, которая произошла в 2014 году негативно сказалась на Российском рынке торговли одеждой. Возникли перебои с поставкой товара, многие российские компании закупают полотна за границей, так же у большинства российских брендов одежды отшивают свою продукцию в Китае. Из-за этой шаткой экономической ситуации многим компаниям приходится увеличивать цену на товар, очень большое количество компаний уменьшили свои объемы продаж, а некоторые и вовсе прекратили свою деятельность.

С уменьшением доходов населения в конце 2014 года, спрос на рынке одежды начал смещаться в сторону более дешевых товаров. Данная тенденция характерна как для России, так и для большинства других стран мира. Основными факторами застоя рынка торговли одеждой стало снижение потребительского спроса, а также трудности платежеспособностью расчетов с поставщиками.

Для оценки конкурентоспособности компании, нужно провести анализ работы с поставщиками, которые поставляют продукцию в «Диалог Торговый дом», так как именно поставщики создают компании возможности для бесперебойной работы. На рисунке 5 продемонстрированы компании, которые поставляют товар в «Диалог Торговый дом» в виде графика, составлено процентное соотношение по товарообороту с поставщиками за период 2015 – 2016.

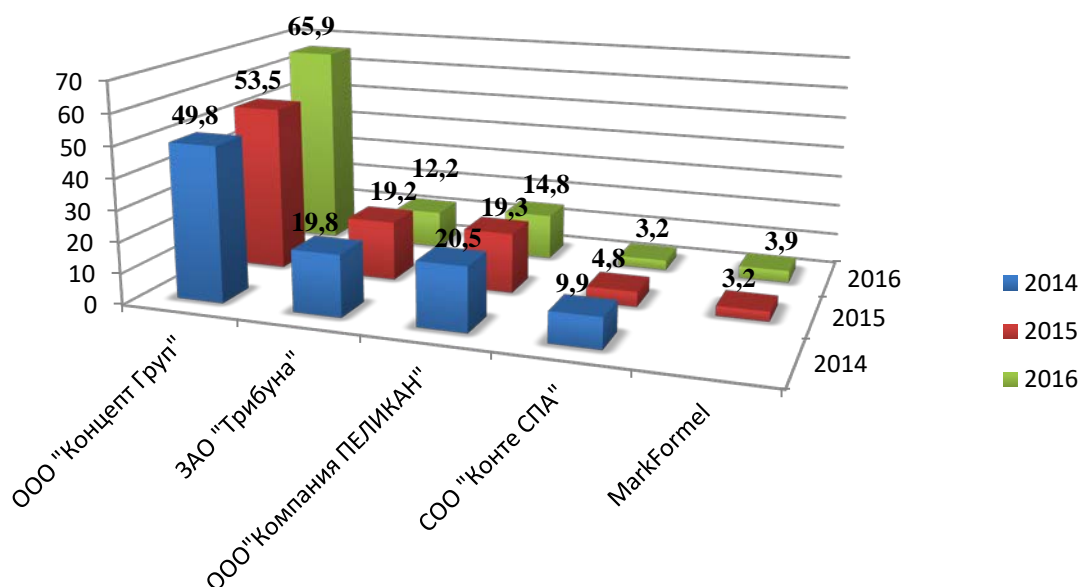


Рисунок 5 – Товарооборот с поставщиками, %

Из рисунка видно, что основным поставщиком является ООО «Концепт Групп», за исследуемый период этот поставщик преобладает по поставкам в «Диалог Торговый дом». Кроме того видно, что они увеличивают свои поставки, с 2014 году общий товарооборот с компанией «Диалог Торговый дом» вырос на 16,1%. Компания, не смотря на кризис, не стоит на месте, она расширила линейный ассортимент, тем самым увеличила спрос на свою продукцию. Кроме этого «Концепт Групп» расширяет ассортимент, новыми модными моделями, чем тоже привлекает покупателей и самое главное ценник на свою продукцию компания поднимет не существенно, поэтому покупатель по мимо качественной, модной одежды, имеет еще и разумную цену. Так же компания с 2015 года начала выпускать линию одежда для людей, у которых размер одежды больше российского 48. Тем самым они расширили аудиторию потребления.

Что касается других поставщиков, ЗАО «Трибуна» и «Компания Пеликан» по поставкам занимают второе и третье место, доля товара, который они поставляют в «Диалог Торговый дом» в среднем занимает около 20%. Компания меньше закупает товара у этих марок по причине очень



высоких цен на продукцию, завозят но уже меньшими партиями для поддержания спроса. ЗАО «Трибуна» использует для шитья своего товара итальянские полотна. После введения санкций, компании пришлось искать замену этим полотнам.

И на последнем месте «КонтеСпа» и «MarkFormer» по проценту поставки эти фирмы занимают 4-5% от общего объема поставок. Поставщик «MarkFormer» с фирмой начал сотрудничество в 2015 году. Общий товарооборот у марки за время сотрудничества с «Диалог Торговый дом» растет с каждым годом. Компания динамично входит и успешно развивается на российском рынке.

После оценки внутренних факторов, которые влияют на конкуренцию, оценим как себя «чувствует» компания «Диалог Торговый дом» на рынке по отношению конкурентов. Выше мы уже перечисляли основных конкурентов, сейчас в таблице 9 сравним финансовые показатели конкурентов с результатами деятельности компаний «Диалог Торговый дом».

Таблица 9 – Сравнительные финансовые показатели работы предприятий - конкурентов

Показатели	ТД Диалог	Pelican	Charmante	Lizzetas Plaza	ООО «Атлантик»
Выручка, тыс. руб.	134 109	133 902	122 542	115 381	142 538
Полная себестоимость, тыс. руб.	108 072	97869	89640	96614	114557
Основные средства, тыс. руб.	87665	89736	87493	87476	89453
Зарплата работников, тыс. руб.	1100	970	725	984	800
Численность работников, чел	45	56	29	41	32
Прибыль, тыс. руб.	8 404	7 983	8 305	6 053	10 108

Эта таблица наглядно демонстрирует финансовые результаты деятельности компаний конкурентов. Из таблицы видно, что компания

«Атлантик» имеет наибольший товарооборот среди своих конкурентов, затем идет «ТД Диалог», потом «Pelican», потом «Charmante» и затем «Lizzetas Plaza». «Атлантик» при численности рабочих 32 человека имеет лучшие финансовые показатели, чем компания «Диалог Торговый дом». Из сравнения финансовых показателей лидирующие позиции занимает компания «Атлантик» при показателях: выручка 142 538 тыс.руб, прибыль за 2016г. у компании 10 108 тыс. руб. На втором месте располагается «Диалог Торговый дом», выручка по сравнению с «Атлантик» меньше на 8 429 тыс. руб., и прибыли тоже меньше на 1 704, остальные показатели примерно одинаковые.

На третьем месте расположился Pelican. Выручка меньше на 8 636 тыс. руб. и прибыль компания получила меньше по сравнению с «Атлантик» на 2 125 тыс. руб.

Четвертое место Charmante .Выручка от продаж и прибыль так же имеет меньше показатели финансовой деятельности, чем у «Атлантик» на 19 996 тыс. руб., и 1 803 тыс.руб.

Последнее место среди конкурентов занимает Lizzetas Plaza. У компании самые низкие финансовые показатели среди выявленных конкурентов. Выручка у компании меньше на 27 157 тыс. руб. и прибыль предприятие получает меньше 4 055 тыс. руб.

Теперь необходимо провести анализ конкурентоспособности ООО «Диалог Торговый дом», применив самые актуальные методы анализа конкурентоспособности. С учетом того, что все методы анализа имеют свои особенности.

Одним из наиболее распространённых и действенных методов является SWOT-анализ. SWOT-анализ удобен для сопоставления всех факторов влияющих на организацию, как изнутри, так и снаружи [19, с. 58].

Вырабатывая стратегии, следует помнить, возможности, так и угрозы могут переходить в свою противоположность. Например, не использованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент [23, с.548].

Сначала перечислим сильные стороны ООО «Диалог Торговый дом»:

- наличие дилерских договоров позволяют устанавливать самые низкие цены по городу быстрее реагировать на внешние изменения;
- ассортимент предлагаемой продукции - самые востребованные на рынке наименования одежды, имеются монопольные позиции;
- возможность продажи и хранения больших объемов продукции;
- применение системы мотивации работников. Руководитель ООО «Диалог Торговый дом» выплачивает премии работникам за успешную работу. В конце каждого месяца выплачивается премия лучшему менеджеру, в зависимости от суммы отгрузки;
- помещение находится в собственности директора. Соответственно руководителю нет необходимости платить арендную плату, в отличие от многих других конкурентов;
- выгодное местоположение. ООО «Диалог Торговый дом» расположено в нескольких метрах от метро (станция Геологическая). То есть удобно приехать на метро, чтобы не собирать пробки.

Слабые стороны ООО «Диалог Торговый дом»:

- неразвитая торгово-розничная;
- недостаточная известность самого филиала компании среди специалистов в близлежащих областях;
- слабо развитая складская логистика;
- недостаток транспорта и оснащения складов спецтехникой.

Рассмотрим возможности ООО «Диалог Торговый дом»:

- устойчивый платежеспособный спрос на продукцию – развитие спроса на основную продукцию и сопутствующих услуг;
- разработка новых проектов и направлений;
- выход на новые рынки или сегменты рынка.

И, наконец, рассмотрим внешние угрозы ООО «Диалог Торговый дом»:

- рост конкуренции со стороны крупных конкурентов и проникновение на рынок зарубежных производителей;
- рост инфляции;
- сезонность спроса на ряд позиций, возможность убытков предприятия в периоды пониженного спроса;
- зависимость по ряду позиций от валютного курса.

Опираясь на вышеизложенный SWOT – анализ, сведем его в табличную форму и представим в таблице 10 [13, с.77].

Таблица 10 - SWOT-анализ ООО «Диалог Торговый дом»

	(S) Сильные стороны организации	(W) Слабые стороны организации
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие дилерских договоров позволяют устанавливать самые низкие цены по городу быстрее реагировать на внешние изменения;</li> <li>- ассортимент предлагаемой продукции;</li> <li>- самые востребованные на рынке наименования одежды, имеются монопольные позиции;</li> <li>- возможность продажи и хранения больших объемов продукции;</li> <li>- применение системы мотивации работников;</li> <li>- помещение находится в собственности директора;</li> <li>- выгодное местоположение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неразвитая торгово-розничная сеть;</li> <li>- недостаточная известность самого филиала компании среди специалистов в близлежащих областях;</li> <li>- слабо развитая складская логистика;</li> <li>- недостаток транспорта и оснащения складов спецтехникой.</li> </ul>
Внешняя среда	<p>(O) Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- устойчивый платежеспособный спрос на продукцию;</li> <li>- развитие спроса на основную продукцию и сопутствующих услуг;</li> <li>- разработка новых проектов и направлений;</li> <li>- выход на новые рынки или сегменты рынка.</li> </ul>	<p>(T) Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост конкуренции со стороны крупных конкурентов и проникновение на рынок зарубежных производителей;</li> <li>- рост инфляции;</li> <li>- сезонность спроса на ряд позиций, возможность убытков предприятия в периоды пониженного спроса;</li> <li>- зависимость по ряду позиций от валютного курса.</li> </ul>

Итак, сделаем выводы. Анализ внешней и внутренней среды показал, что у предприятия есть большие возможности для развития бизнеса. Такие сильные стороны предприятия, как наличие дилерских договоров, монопольных позиций (продукция, которой торгует только рассматриваемая организация), и оптовой базы в сочетании с возможностями, предоставляемыми внешней средой позволяет успешно осуществлять свою деятельность на рынке одежды.

SWOT-матрица является завершающим шагом в построении SWOT анализа деятельности предприятия и помогает сделать правильные выводы по проведенному анализу и найти правильные стратегии для роста бизнеса. Она представляет собой 4 квадрата с тактическими действиями, которые помогают увеличить конкурентоспособность товара за счет сильных сторон, снизить угрозы от внешних факторов и эффективно использовать возможности роста бизнеса. Матрица SWOT- анализа представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Матрица SWOT- анализа ООО «Диалог Торговый дом»

	<p>Список сильных сторон:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие дилерских договоров позволяют устанавливать самые низкие цены по городу быстрее реагировать на внешние изменения;</li> <li>- ассортимент предлагаемой продукции ;</li> <li>- самые востребованные на рынке наименования одежды, имеются монопольные позиции;</li> <li>- возможность продажи и хранения больших объемов продукции;</li> <li>- применение системы мотивации работников;</li> <li>- помещение находится в собственности директора;</li> <li>- выгодное местоположение.</li> </ul>	<p>Список слабых сторон:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неразвитая торговая розничная сеть;</li> <li>- недостаточная известность самого филиала компании среди специалистов в близлежащих областях;</li> <li>- слабо развитая складская логистика;</li> <li>- недостаток транспорта и оснащения складов спецтехникой.</li> </ul>
--	---	--

<p>Список угроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост конкуренции со стороны крупных конкурентов и проникновение на рынок зарубежных производителей;</li> <li>- рост инфляции;</li> <li>- сезонность спроса на ряд позиций, возможность убытков предприятия в периоды пониженного спроса;</li> <li>- зависимость по ряду позиций от валютного курса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выгодное местоположение по сравнению с сетевыми конкурентами;</li> <li>- несмотря на валютный кризис и потребительское «затишье» «Диалог Торговый дом» для постоянных клиентов предоставляет систему скидок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- из-за роста цен на продукты у поставщиков и валютного кризиса, себестоимость товара становится высокой и может повлиять на стоимость;</li> <li>- наличие на рынке конкурентов с раскрученным брендом может плохо отразиться на развитии.</li> </ul>
<p>Список возможностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- устойчивый платежеспособный спрос на продукцию;</li> <li>- развитие спроса на основную продукцию и сопутствующих услуг;</li> <li>- разработка новых проектов и направлений;</li> <li>- выход на новые рынки или сегменты рынка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- благодаря квалифицированному и опытному персоналу, ухудшаются позиции конкурентов, т.к. большинство клиентов обращают внимание на обслуживание;</li> <li>- высоко качество товаров играет большую роль для привлечения к сотрудничеству из городов-спутников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие рекламы может привести к ухудшению позиции Диалог Торговый дом;</li> <li>- из-за высоких цен на товар, многие потребители не могут позволить себе купить товар «Диалог Торговый дом».</li> </ul>

Опираясь на результаты SWOT-анализа и анализа ситуации в целом, можно сделать вывод, что в организации присутствует проблема с поставщиками. Также организация не хватает качественной работы маркетинга и стабильной популярности. Все вышеперечисленные проблемы негативно отражаются на развитие бизнеса.

SWOT-анализ был проведен на основе использования внутренних источников информации, а именно на основе финансовой отчетности, статистических данных предприятия, в форме беседы с менеджером организации. Опираясь на эти же источники информации, проведем PEST-анализ, анализ глобального макроокружения отрасли.

PEST-анализ (или же STEP) — это маркетинговый инструмент, который предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, влияющих на бизнес компании.

Определим влияние всех четырех аспектов внешней среды на деятельность компании «Диалог Торговый дом». Для начала, изучим политические факторы, которые регулирует власть.

1. Политические факторы: проблемы с изменением в действующем законодательстве — эмбарго на поставку продуктов из стран ЕС и США, вступившее в силу 6 августа 2014. Указ о применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации: «Органам государственной власти Российской Федерации, федеральным государственным органам, органам местного самоуправления, юридическим лицам, образованным в соответствии с законодательством Российской Федерации, организациям и физическим лицам, находящимся под юрисдикцией Российской Федерации, в своей деятельности исходить из того, что в течение одного года со дня вступления в силу настоящего Указа запрещается либо ограничивается осуществление внешнеэкономических операций, предусматривающих ввоз на территорию Российской Федерации отдельных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, страной происхождения которых является государство, принявшее решение о введении экономических санкций в отношении российских юридических и (или) физических лиц или присоединившееся к такому решению».

Далее рассмотрим экономические факторы, которые отражают картину распределения ресурсов на уровне государства, являющейся важнейшим условием деятельности предприятия.

2. Экономические факторы: общая характеристика экономического состояния, в стране наблюдается нестабильный фон и повышение цены на

нефть. Валютный кризис в России, начавшийся в 2014 году обуславливается резким ослаблением российского рубля по отношению к иностранным валютам. Рост цен у поставщиков на продукцию по причине падения курса рубля. Уровень безработицы, массовое сокращение на предприятиях, проблемы с оплатой труда, за счет этого снижение потока посетителей.

Также рассмотрим социальные факторы, которые определяют важные потребительские предпочтения.

Исходя из общей структуры использования доходов населения России большую долю занимает покупка товаров и оплата услуг в 2015 году она составила 73,6 %, а в 2016 году увеличилась на 1,4 и составила 75,0 % [33].

Рассмотрим технологические факторы, которые исследуются с целью выявления тенденций в технологическом развитии, являющихся причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

4. Технологические факторы: новые складские оборудования, за счет которых сокращается время на сборку товара. Новые программы, которые ведут количественно-суммовой учет всех позиций в номенклатуре, что позволяет в конце каждого месяца классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Также наблюдается развитие конкурентных технологий.

Для наглядного представления проблемной ситуации представим кратко в табличной форме проведенный PEST-анализ в таблице 12.

Таблица 12- Таблица PEST-анализа

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменения в законодательстве;</li> <li>- положение России на международном рынке;</li> <li>- государственное регулирование конкуренции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- валютный кризис;</li> <li>- рост цен у поставщиков;</li> <li>- уровень безработицы.</li> </ul>
Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение среднего дохода населения;</li> <li>- увеличение доли пользования услугами;</li> <li>- увеличение запросов со стороны потребителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- новые технологии складского оборудования;</li> <li>- развитие конкурентных технологий;</li> <li>- развитие компьютерных технологий (ККА).</li> </ul>



Теперь определим степень влияния выявленных факторов. Оценка степени влияния фактора — это субъективная экспертная оценка. Степень влияния каждого фактора будет оценена по 5-бальной шкале (5 — сильное воздействие, а 1 — отсутствие угрозы). Оценке присваивается знак «+», в том случае, если фактор относится к категории «возможности фирмы» и знак «-», если фактор относится к категории «угрозы фирме». Средневзвешенные оценки определяются путем умножения веса события на силу его воздействия. После чего необходимо подсчитать суммарная взвешенная оценка для данного предприятия. Результаты расчетов представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Важность выявленных факторов

Фактор	Степень влияния
Политические факторы	
1. Изменения в законодательстве	-5
2. Положение России на международном рынке	-3
3. Государственное регулирование конкуренции	+3
Экономические факторы	
1. Валютный кризис	-5
2. Рост цен у поставщиков	-5
3. Уровень безработицы	-1
Социальные факторы	
1. Снижение уровня среднего дохода населения	-2
2. Увеличение доли пользования услугами	+2
3. Увеличение запросов со стороны потребителей	+1
Технологические факторы	
1. Новые технологии кухонного оборудования	+3
2. Развитие конкурентных технологий	+3
3. Развитие компьютерных технологий (ККА)	+1
Общий итог	-8

Общий итог оценки степени влияния всех факторов макросреды показал нам таблица отрицательный результат (-8), соответственно, влияние является негативным и в организации имеется проблемная ситуация.

В ходе проведенного PEST-анализа было выявлено отрицательное и положительное влияние различных факторов на ведение бизнеса ООО «Диалог Торговый дом». Как показал анализ, основная проблема вытекает из

экономической и политической ситуации в стране. Именно по этой причине, наблюдается рост цен у поставщиков и проблема с наличием продукции на рынке. Выявленная проблема требует незамедлительного решения, соответственно, предприятию необходимо прогнозировать свою деятельность, а также разрабатывать необходимые мероприятия для решения данной проблемы.

Выше было выявлено, что основными конкурентами «Диалог Торговый дом» являются ООО «Атлантик» и «Pelican». Теперь выясним, по каким же критериям конкурентами «Диалог Торговый дом» являются именно они.

Первое: абсолютно одинаковый ассортимент предлагаемой продукции.

Второе, их объединяет одна и так же целевая аудитория - средний класс.

Чтобы рассмотреть подробнее конкурентов ООО «Диалог Торговый дом», применим методику сравнительного анализа конкурентов. Сначала, сравним основных конкурентов по показателям нескольких продукции из товарного ассортимента, предлагаем компанией.

Для анализа конкурентоспособности товара представлено: платье женское швейное Pelican арт. DWDV6712, которые присутствуют в ассортименте каждого из трех компаний: «Диалог Торговый дом», ООО «Атлантики» и «Pelican». Для сбора данных таблицы 14 были изучены ассортимент основных конкурентов.

Таблица 14 – Основные характеристики товара

Весовой коэффициент, %	Основные показатели	«Диалог Тд»	ООО «Атлантик»	Pelican
10	Товарный вид,	5	5	4
25	Нал. размерной линейки, шт	5	4	3
40	Наличие товара на складе;	5	4	3
25	Нал. разных расцветов.	5	5	4
100	Цена товара, руб.	980	950	1000

Товарный вид мы оцениваем по 5 шкале, в зависимости от того выставлен товар или он лежит в коробках, имеет ли продажный вид товар, чтобы не было брака.

Наличие размерной линейки так же сравниваем по 5 шкале, так всего в линейке представлено 5 размеров (XS, S, M, L, XL) если в компании представлена вся размерная линейка ставим 5, если только 2 размера представлено ставим соответствующую цифру.

Наличие товара на складе и наличие разных расцветок, оценивает по 5 шкале 5, если всегда есть в наличии, 1, если нужно ждать.

Данные таблицы 14 экономическим параметрам относится цена товара. Все остальные показатели относятся к качественным. Для начала нужно провести расчет групповых показателей всем параметрам.

Первым действием будет нахождение единичных показателей, которые отражают процентное отношение уровня параметра к величине того же параметра продукта-конкурента, принимаемого за 100%.

Следовательно, единичные показатели для компании «Атлантик»:

1.  $5/5 = 1$ .

2.  $5/4 = 1,25$

3.  $5/4 = 1,25$ .

4.  $5/5 = 1$

5.  $980/950 = 1,03$ .

Соответственно, единичные показатели для конкурента «Pelican» будут равны:

1.  $4/5 = 0,8$ .

2.  $3/5 = 0,5$

3.  $3/5 = 0,6$ .

$$4. 4/5=0,8$$

$$5. 1000/980= 1,02.$$

Сделаем проверку: весовые коэффициенты по качественным параметрам, также как и по экономическим показателям должны в сумме давать 100 % или 1, таким образом:  $10\%+25\%+40\%+25\% = 100\%$ .

Групповой показатель объединяет единичные показатели по однородной группе параметров (технических, экономических) с помощью весовых коэффициентов, определяемых экспертным путем. Рассчитаем групповой показатель (как произведение единичного показателя на весовой коэффициент).

Показатель по качественным параметрам платье женское швейное Pelican арт. DWDV6712 в компании «Атлантик»:

$$I_{т.п}=0,1*1+0,25*1,25+0,4*1,25+0,25*1=0,1+0,3125+0,5+0,25=1,162 \quad (2)$$

Для компании «Pelican»:

$$I_{т.п}=0,1*0,8+0,25*0,5+0,4*0,6+0,25*8=0,08+0,125+0,24+0,2=0,645 \quad (3)$$

Из данных расчетов можно делать вывод, что по качественным показателям «Атлантик» не уступает «Диалог Торговый дом», т.к. показатель превышает 1, а «Pelican» наоборот уступает «Диалог ТД», т.к. рассмотренный показатель не превышает единицы.

Далее нужно рассчитать групповой показатель по экономическому параметру (цена):

$$\text{- для «Атлантик» } I_{э. п.} = 950/980 = 0.9693 \quad (4)$$

$$\text{- для «Pelican» } I_{э. п.} = 1000/980 = 1.0204 \quad (5)$$

По экономическим параметрам можно сделать следующие выводы: «Диалог ТД» конкурентоспособно, потому что показатель по экономическому параметру для «Pelican» показатель превышает 1. С компаний «Атлантик» пока конкурировать сложно, потому что показатель не превышает 1.

Затем необходимо рассчитать интегральный показатель. Для «Атлантик» интегральный показатель равен:

$$K = 1,162/0,9693=1,198 \quad (6)$$

$$\text{Для «Pelican»}: K = 0,645/1,0204=0,632 \quad (7)$$

Таким образом, из расчетов интегрального показателя конкурентоспособности видно, что «Диалог ТД» уступает компании «Атлантик» интегральный показатель больше 1(1,198), а фирма «Pelican» наоборот, уступает «Диалог ТД» по конкурентоспособности в целом, потому что интегральный показатель меньше единицы (0,632).

Проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Диалог Торговый дом» выявил, что в компании имеются проблемы. Во-первых, это связано с экономической ситуацией в стране – валютным неравновесием. Во-вторых, политической ситуацией в стране – изменениями в действующем законодательстве. В-третьих, по показателю конкурентоспособности «Диалог Торговый дом» занимает 2 место, компании есть над, чем работать, чтобы увеличить выручку от продаж, а, следовательно, увеличится и прибыль.

Проведенный анализ конкурентоспособности выявил следующие достоинства и недостатки в работе «Диалог Торговый дом».

Компания является конкурентоспособной: широкий ассортимент, сильная финансовая позиция, так как занимает 2 место по прибыли. Однако постоянные изменения товарооборота ассортимента, которые мы увидели при проведении анализа, а так же наличие слабых сторон, таких как изменений политической ситуации, подорожание доллара привело к подорожанию ассортимента и это привело к изменению самого товарооборота. Исходя из этого были выявлены следующие угрозы:

- Рост конкуренции со стороны крупных конкурентов;
- Рост инфляции;
- Сезонность продаж.

Эти угрозы мы попытались учесть при разработке нашей конкурентной стратегии.

## 3 Формирование конкурентной стратегии предприятия

### 3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Диалог Торговый дом»

Для быстрого роста конкурентоспособности необходимо работать с товарооборотом. Это могут быть мероприятия по увеличению товарооборота с помощью рекламных мероприятий, с помощью работы с ассортиментом, мотивацией персонала, стимулированием сбыта, и пр.

Второе направление улучшения показателей конкурентоспособности по приведенным моделям – улучшении финансовых показателей. Для этого требуется работа с запасами, ежегодное обеспечение прироста прибыли, снижение издержек, работа по увеличению финансовой устойчивости, оптимизации запасов, оборачиваемости, рентабельности и др.

Уровень конкурентоспособности ООО «Диалог Торговый дом» немного проигрывает своим конкурентам. Для повышения конкурентоспособности компании, требуется разработать ряд мероприятий, выстроив им четкую последовательность.

Анализ конкурентоспособности «Диалог Торговый дом» выявил, что основная проблема вытекает из экономической и политической ситуации в стране и не эффективная работа менеджеров. Введение санкций стала следствием того, что сократились поставки полотна из-за границы и как следствие, мы наблюдаем снижение поставок от некоторых производителей.

Чтобы повысить свой уровень конкурентоспособности на рынке компания будет их достигать за счёт следующих стратегических целей:

- укрепление имиджа надежного и квалифицированного исполнителя в области дизайна и одежды в Екатеринбурге;
- достичь прироста прибыли к 2019 г. на 15 %;
- усовершенствовать управление компанией.

В таблице 15 отразим стратегические цели компании до 2019г.

Таблица 15 - Стратегические цели на 2019 год

Стратегическая цель компании	Цель корпоративного уровня в области качества	Измеряемый показатель	Целевое значение показателя					Ответственный за достижение цели
			I кв	II кв	III кв	IV кв	год	
Развитие действующего бизнеса	Повысить лояльность существующих заказчиков	Рост заказов на одежду (в % от предыдущего года)	2%	3%	5%	5%	5%	Начальник отдела продаж
	Привлечь новых заказчиков	Доля новых заказчиков в общем объеме работ (в %)	10%	10%	10%	10%	10%	Начальник отдела продаж
Укрепление имиджа надежного и квалифицированного исполнителя работ	Сократить претензии заказчиков к выполняемым работам	Процент суммарных затрат на устранение претензий по отношению к общему бюджету проектов (в %)	2%	2%	2%	2%	2%	Директор
	Снизить собственные затраты на выполнение проектов	Процент снижения затрат от предыдущего года	2%	2%	2%	2%	2%	Директор
Повышение управленческой прибыли	Исключить привлечение ненадежных партнеров	Затраты на обучение и развитие партнеров (в % от общего бюджета проектов)	3%	3%	3%	3%	4%	Директор
	Сократить размер риска непокрытого страховыми обязательствами	Объем собственных финансовых средств резервируемых на устранение претензий (в % об общего бюджета проектов)	10%	10%	10%	10%	5%	Директор

Компания, на конец, 2019 года ставит себе цель: увеличить рост заказов на 5% ответственным за выполнение этой цели назначается начальник отдела продаж. Он будет более компетентен в вопросе работы менеджеров, так как на глазах у него менеджеры проводят весь день, следовательно, начальник видит кто «выжимает» по максимуму, а кто работает «спустя рукава».

Так же компания планирует привлечь новых клиентов 10%, от общего числа уже работающих клиентов. Ответственный за выполнение начальник отдела продаж. Точно так же как и в предыдущем пункте, начальник отдела продаж, от менеджеров получает данные о том, где территориально располагаются клиенты компании. По собранным данным можно будет сделать вывод, какую территорию не охватили.

Нами сформулированы стратегические и оперативные цели предприятия, которые позволят реализовать миссию компании, что позволит повысить уровень конкуренции, данные представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Сопоставление стратегических и оперативных целей компании

Формулировка стратегической цели	Результаты и срок	Наименование тактической цели	Результаты и срок
Сокращение претензий	До уровня 5% (до 2017 года)	Увеличить рост покупок	На 15% (до 2017 года)
Увеличить объем продажи	На 30% (до 2019 года)	Увеличить долю новых покупателей	На 15% (до 2017 года)
Увеличить долю постоянных клиентов	До 40% (до 2019 года)	Сократить количество претензий	До 10% (до 2017 года)
Увеличить объем продаж основной продукции на существующем рынке	До 70% (до 2018 года)	Снизить затраты	На 2% (до 2017 года)
Рост объема продукции сопутствующей продукции	До 30% (до 2018 года)	Обучить новых консультантов правилам работы с клиентами	До 30% (до 2017 года)



После того, как определены необходимые направления деятельности, для каждого из них формулируются основные задачи (ключевые факторы успеха).

Нами определены ключевые факторы успеха изучаемой компании и осуществлено их ранжирование в порядке убывания значимости (самому значимому фактору успеха присвоен ранг 1). Ранжирование КФУ представлено в таблице 17.

Таблица 17 - Ранжирование ключевых факторов успеха компании

Источники	Цель (ключевые факторы успеха)	Показатель	Ранг
Финансовые ресурсы	Рентабельность	Темп роста прибыли	1
Рыночные сегменты	Развитие текущего рынка	Прирост рынка	2
	Качество обслуживания	Высокий уровень	
Бизнес	Клиенты	Количество повторных заказов у крупных клиентов	3
	Рост производительности труда	Темп прироста производительности	
Система мотивации	Квалификация персонала	Уменьшение уровня текучести до 5%	4

Условия успешного внедрения ключевых факторов успеха:

- осуществление изменений в компании должно проводиться под руководством ее первых лиц. Необходимо постоянное участие исполнительного руководства, вовлеченность, активная инициатива и поддержка.

- внедрение КФУ требует постоянных усилий, направленных на реализацию стратегии и целей компании.

Реализация ключевых факторов успеха должна стать общей для всех сотрудников задачей. Каждый сотрудник должен понимать, в чем цель его действий в рамках общей цели компании. Чтобы это произошло, персонал

должен пройти обучение и быть информированным о происходящих изменениях. Кроме того, стоит поощрять распространение систем оценочных показателей в компании, чтобы как подразделения, так и отдельные сотрудники создавали свои собственные системы показателей.

После того, как определены необходимые направления деятельности, для каждого из них формулируются основные задачи (ключевые факторы успеха) и показатели, их измеряющие (таблица 18).

Таблица 18 - Ключевые факторы успеха и их оценивающие показатели

Направление	Цель (ключевые факторы успеха)	Показатель, $K_i$	Желаемое состояние
Финансы	Динамика прибыли	Темп роста прибыли	1,3
Клиенты	Развитие текущего рынка	Доля рынка и/или ее прирост за период	0,6 1,13
	Качество обслуживания	Количество повторных заказов	5
Процессы	Увеличение производительности труда	Доля продаж на одного сотрудника в общем объеме продаж	5
	Себестоимость продукции	Доля затрат в одном рубле выручки	0,7
Обучение и развитие	Квалификация персонала	Темп роста доли работающих с высшим образованием, кандидатов, докторов в общем числе работающих	1,5

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это те конкурентные возможности, результаты деятельности, которые предприятие должно обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособным и добиться финансового успеха. КФУ — это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание, так как они определяют его успех на рынке, его конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.

Степень выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть

выражены в цифрах. В рамках построения показатели эффективности определяются для каждой задачи

### 3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Проведенный анализ предполагает в первую очередь разработку стратегической цели развития организации до 2019г., которая в первую очередь направлена на повышение конкурентоспособности. Для ее достижения определены ключевые факторы успеха и их оценивающие показатели и разработана система мероприятий, включающая в себя:

- Увеличение доли рынка
- Формулирование миссии и целей предприятия, разработка стратегии
- Внедрение системы сбалансированных показателей
- Реорганизация розничного отдела продаж
- Разработка маркетинговых мероприятий и средств по стимулированию сбыта
- Внедрение информационных систем управления цепочкой поставок: сбыт, снабжение, складская логистика

Теперь более подробно рассмотрим разработанную систему мероприятий.

В настоящее время компания «Диалог Торговый дом» является одной из ведущих компаний Свердловской области, работу которой обеспечивает большой штат квалифицированных кадров. Компания имеет большой современный склад со всем необходимым оборудованием, современный офис, парк автотранспорта. Все это обеспечивает возможность развиваться.

На данный момент компания имеет два направления продаж: оптовое и розничное. Оба направления имеет развитую структуру, которая

обеспечивает максимально возможный объем продаж. По каждому направлению отделом маркетинга разрабатываются мероприятия по увеличению доли рынка, расширению клиентской базы и увеличению объемов продаж. Все мероприятия соответственно приносят свои плоды, но компания стремится увеличить долю рынка, а соответственно и увеличить продажи путем открытия нового направления, которого нет у конкурентов.

Новым направлением является освоение рынка города Екатеринбурга и ее ближайших областей посредством организации автомобильной доставки по схеме «вэнселлинг». Данное направление является существенно новым для рынка одежды, но компании не связанные с продажей одежды довольно успешно используют такой канал сбыта.

«Van-Selling» - продажа в торговую точку необходимого ассортимента товара путем развозки на автомобилях и оплате по факту совершения сделки.

Маркетинговый замысел проекта заключается в освоении нового канала сбыта продукции компании «Диалог Торговый дом» в розничных точках города Екатеринбурга посредством организации автомобильной доставки по схеме «вэнселлинг». Такой способ продаж ориентирован прежде всего на удовлетворение текущих потребностей розничных торговцев, а также позволит компании непосредственно влиять на активное продвижение определенных марок одежды конечным потребителям.

Внешние цели проекта:

- Развитие в городе Екатеринбурге разветвленной розничной сети, предприятия которой могли заниматься активной реализацией товаров, предлагаемых компанией «Диалог Торговый дом».

- Обеспечение возможности непосредственного влияния компании на продвижение определенных марок одежды конечному потребителю.

- Достижение преимуществ в конкурентной борьбе, за счет большего удовлетворения спроса и потребности рынка.

Внутренней целью проекта является получение максимальной прибыли на вложенный капитал. Соответственно в рамках этого проекта необходимо решить следующие задачи:

- Обеспечить дополнительный канал сбыта, что должно привести к росту продаж компании.

- Изучить не охваченную конкурентами сегмент рынка при реализации продукции розничному торговцу, что позволит компании обеспечить преимущество в вопросах ценообразования и получения прибыли.

Для реализации описанного маркетингового замысла необходимо обеспечить проект: оборотным капиталом, транспортом, персоналом (нанять торговых представителей, водителей, операторов ПК, руководителя направления).

Начнем расчет проекта с затрат путем разделения их на капитальные и текущие.

К капитальным затратам отнесем: приобретение оборудования и транспорта.

К текущим затратам отнесем: найм работников и зарплаты; эксплуатационные расходы (амортизационные отчисления основных средств, затраты на бензин, ремонт автомобилей, мобильную связь); общехозяйственные расходы [10].

К капитальным затратам отнесем приобретение оборудования:

- Приобретение оборудования.

К затратам на приобретение оборудования относятся: кассовые аппараты, столы, стулья, компьютеры.

- Приобретение автомобилей.

Для организации автомобильной доставки по проекту принято решение приобретать автомобили марки ГАЗель грузоподъемностью 1,5 тонны. Сравнивались автомобили: ГАЗ, ГАЗель, Камаз, «Бычок». Данное решение принято исходя из следующих параметров:

- эксплуатационные затраты;

- грузоподъемность;
- расход топлива;
- размер автомобиля, с точки зрения удобства подъезда к торговой точке.

Сведем все затраты, на приобретение оборудования и автомобилей в таблицу 19.

Таблица 19- Расчет капитальных затрат

Наименование	Кол-во, шт.	Цена за шт.	Сумма, руб.
Грузовой автомобиль	2	500000	1000000
Кассовый аппарат	1	9500	9500
Стол	5	2000	10000
Стул	7	600	4200
Компьютер	2	20000	40000
Итого:			1063700

На основании расчета (табл. 19) определили, что на приобретение оборудования необходимо 1063700 руб.

Профинансировать капитальные затраты предполагается за счет внутренних источников компании, а также реинвестируя прибыль проекта.

Аналогично рассчитаем текущие затраты.

Текущие затраты состоят из: найма работников, то есть определение фонда заработной платы; эксплуатационных расходов (амортизация, ремонт автомобилей, затраты на бензин).

**Найм работников**

Для обеспечения проекта по новому направлению необходимо произвести найм сотрудников.

Численность нового направления будет выглядеть следующим образом:

- Руководитель направления – 1 человек, знание ПК, навыки работы в управлении, возраст до 35 лет.

- Оператор ПК – 1 человек, знание ПК, навыки работы с 1С, возраст с 18 до 30 лет.

- Торговый представитель – 5 человек, мужчина до 30 лет, опыт работы в сфере продаж по направлению «вэнселлинг».

- Водитель – 4 человек, возраст до 45 лет, права категории С.

Количество торговых представителей выбрано по количеству маршрутов или точнее территорий, которые будет обслуживаться.

Предполагается, что маршруты будут вводиться постепенно в течение нескольких месяцев. Это связано с тем, что прибыль, полученная от продажи первых торговых представителей, будет направляться на открытие нового маршрута.

Размер заработной платы для работников направления «вэнселлинг» берется исходя из средней заработной платы по данным должностям. В расчет принимались компании занимающиеся продажей продукции по направлению «вэнселлинг». Размер пакета заработной платы представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Размер пакета заработной платы

Наименование должности	Окладная часть, руб.	Бонусная часть, руб.
Руководитель направления	17000	15000
Оператор ПК	10000	2000
Торговый представитель	13000	10000
Водитель	15000	3000

Для всех работников данного направления принимаем, что пакет заработной платы будет делиться на окладную и бонусную часть. Это необходимо для стимуляции труда работников по выполнению задач поставленных вышестоящим руководством. Задачи могут ставиться любыми в зависимости от целей компании на период постановки задач. При расчетах принимаем полный пакет заработной платы.

Планируется, что торговый представитель будет работать по 8 часов и 5 дневной рабочей неделе. Рассчитаем в таблице 21 фонд заработной платы наемных рабочих.

Таблица 21 - Определение фонда заработной платы

№	Должность	Кол-во работников, чел.	Пакет, руб.	Итого ФЗП, руб.
1	Руководитель отдела	1	32000	32000
2	Торговый представитель	5	23000	115000
3	Водитель	5	18000	90000
4	Оператора ПК	1	12000	12000
	Итого:			249000

Исходя из таблицы 21 видно, что фонд заработной платы за месяц составляет 249000 рублей, а следовательно за год  $(249000 \cdot 12) = 2988000$  рублей.

Зная фонд заработной платы (табл. 21) определим отчисления во внебюджетные фонды, который в общей своей величине равен 34% и НДС 13%:

отчислений во внебюджетные фонды 34% от ФЗП.

отчисления за месяц =  $34\% \cdot 249000$  руб. = 84660 руб.

Отчисление за год =  $(2988000 \cdot 34\%) + (2988000 \cdot 13\%) = 1404360$

Эксплуатационные расходы.

К эксплуатационным расходам относятся: амортизационные отчисления от стоимости основных средств, а также затраты бензин и ремонт автомобилей, мобильная связь.

Амортизационные отчисления от стоимости основных средств.

При расчете капитальных затрат, мы рассчитали необходимые затраты на приобретение оборудования, они составляют 1063700 рублей. В данном проекте амортизационные отчисления будем рассчитывать на основные средства, стоимость которых более 10000 рублей, все, что ниже этой суммы спишем сразу на затраты предприятия.

Амортизационные отчисления = Первоначальная стоимость \* Норму амортизации (%).

Норма амортизации определена в налоговом кодексе для каждого



оборудования. Норма амортизации для компьютера - 30%, для автомобиля - 15%.

#### Затраты на контрольно-кассовый аппарат (ККА)

Контрольно-кассовых аппаратов необходимо 1 и он является портативным. Также для работы ККА необходима кассовая лента. Все эти затраты составляют 200 руб. в месяц. Расходы на ККА за год  $200 \cdot 12 = 2400$  руб.

#### Затраты на мобильную связь

Каждый торговый представитель и руководитель отдела обеспечиваются мобильной связью. Компания определила компенсацию за разговоры в сумме 500 руб. в месяц.

Таким образом расхода на мобильную связь  $= 6 \cdot 500 \cdot 12 = 36000$  руб.

Эксплуатационные расходы являются основными в обеспечении проекта по новому направлению. Сведем все показатели этих расходов в таблицу 22.

Таблица 22 - Эксплуатационные расходы

Виды затрат	Сумма, руб.
Амортизационные отчисления	312000
Бензин	528000
Ремонт автомобилей	96000
Содержание ККА	2400
Мобильная связь	36000
Итого:	974400

По результатам расчета (табл. 22), эксплуатационные расходы за год составляют 974400 рублей.

#### Общехозяйственные расходы

К общехозяйственным расходам отнесем: оплату труда складского персонала и бухгалтеров, расходы на эксплуатацию складского оборудования, вспомогательные материалы, бой, брак. Так как не выделить расходы именно для данного направления примем для расчетов процент от общего объема продаж. Общехозяйственные расходы составят 7 % от общего объема продаж. За год расходы составят 315000 рублей.

## Расчет дохода от деятельности

Объем продаж, который должен реализовывать торговый представитель, определим как 1500 упаковок, то есть в среднем по 75 упаковок в день. Это связано с загрузкой автомобиля, которая составляет 85 упаковок, а также с ограничением времени загрузки на складе в связи большим количеством клиентов. Фактический план продаж всего отдела составит 7500 упаковок.

При расчете примем, что средняя стоимость упаковки равна 400 рублей, она складывается из средней цены других направлений. При расчете принимались во внимание цены за упаковку только ходовых позиций, которые имеют наибольшую долю продаж. Также средняя наценка, по которой будет производиться доставка товара, равна 13%. Данная наценка складывается из средних наценок по заводам и ценовой ситуации на рынке.

Моментом начала проекта определим дату 01.06.2017 года. В течение двух недель до начала реализации проекта необходимо нанять штат сотрудников.

Расчет будет производиться, опираясь на данные, полученные компанией. Возможность торговыми представителями продавать большой объем велика, но ограничивается грузоподъемностью автомобиля.

Для достижения поставленных стратегических задач необходимо обновление и расширение транспортного парка. В таблице 23 содержится полный перечень транспортных единиц с указанием цены, а так же общей стоимости проекта.

Таблица 23 – Перечень необходимой спецтехники и автотранспорта

Наименование оборудования	Количество	Цена, тыс.руб.	Сумма
Автофургон ГАЗ-2310 «ГАЗель», двигатель ЗМЗ-405 140 л.с.	6	330,4	1982,4
Фургон цельнометаллический ГАЗ-2705-414 «ГАЗель», двигатель ЗМЗ-405.2	2	323,6	647,2
Автомобиль Рено	2	490,1	980,2
Погрузчик «Dalian»	6	234,5	1407
Самоходная тележка PFAFF Silberblau	5	201,92	1009,6
Итого			6026,4

Рассмотрим покупку автомобилей и спецтехники для оснащения складов и оптовых баз в кредит. Стоимость оборудования 6026,4 тыс. руб. Предприятие на покупку техники может инвестировать 3 млн. руб. Берем долгосрочный кредит на оставшуюся сумму  $6026,4 - 3000 = 3026,4$ . Срок 2 года. Процентные платежи 15% в год, начисление процентов ежемесячное, погашение ежемесячное. Основные средства переходят в собственность компании на основе договора купли-продажи. Составим схему погашения кредита. Ежемесячная ставка процента  $15/12 = 1,25\% = 0,0125$ . Погашение кредита начинается через год, т.к. в первый год у предприятия отсутствуют денежные средства на погашение кредита. В таблице 24 показана схема погашения кредита.

Таблица 24 – Схема погашения кредита

Период	Сумма кредита, тыс. руб.	Процентные платежи, %	Погашение основной суммы долга, тысруб	Всего выплаты, тыс. руб.
с 01.01.2017 по 01.01.2018 (1 год)	3026,4	453,96	0	453,96
01.01.2018	3026,4	37,8	252,2	290,0
01.02.2018	2774,2	34,7	252,2	286,9
01.03.2018	2522	31,5	252,2	283,7
01.04.2018	2269,8	28,4	252,2	280,6
01.05.2018	2017,6	25,2	252,2	277,4
01.06.2018	1765,4	22,1	252,2	274,3
01.07.2018	1513,2	18,9	252,2	271,1
01.08.2018	1261	15,8	252,2	268,0
01.09.2018	1008,8	12,6	252,2	264,8
01.10.2018	756,6	9,5	252,2	261,7
01.11.2018	504,4	6,3	252,2	258,5
01.12.2018	252,2	3,2	252,2	255,4
Итого		699,9	3026,4	3726,3

Процентные платежи за этот период составят 699,9 тыс. руб. Основные средства будут учитываться на балансе рассматриваемого предприятия.

Корпоративная информационная система на базе MicrosoftDynamics AX позволяет крупным и средним предприятиям решать следующие задачи:

– управление финансами: планировать, управлять, сокращать и контролировать затраты предприятия; параллельно вести несколько видов финансового учета (бухгалтерского, налогового, учета по МСФО), сократить сроки получения финансовой отчетности в целом по компании. Решение этих задач обеспечивается функциональностью модулей «Главная книга», «Основные средства», «Денежные средства», «Расчеты с клиентами и поставщиками», «Расчеты с персоналом».

– управление сбытом: прогнозировать и планировать спрос и продажи компании (модули «Расчеты с клиентами и поставщиками», «CRM»).

– управление запасами и логистикой: планировать, оптимизировать и управлять закупками и перемещением товарно-материальных ценностей; сократить издержки, связанные с неоптимальной загрузкой складов; точно планировать потребности в продукции и сбытовой сети и тем самым понизить уровень упущенных продаж.

Кроме того, предлагается ряд решений автоматизации бизнес-процессов, которые можно отнести к общим функциональным областям для перечисленных отраслей: подсистема расширенного управления финансами; подсистема расширенного управления договорной деятельностью.

Затраты на внедрение описанной автоматизированной системы составляют 254 тыс. руб., а так же ежеквартальное обслуживание – 12 тыс. руб. в квартал.

Проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий. Основная стратегическая цель предприятия – увеличение доли на рынке одежды в Екатеринбурге до 5% к 2017 году. Спрогнозируем доходы и расходы предприятия с учетом основной стратегической цели и предложенных мероприятий. При прогнозировании учитывалась фактическая динамика за 2015-2016гг: роста клиентской базы, структуры выручки, структуры расходов. Определение экономической эффективности предложенных мероприятий представлены в таблице 25.

Таблица 25 - Определение экономической эффективности предложенных мероприятий

Мероприятие	Ресурсы	Экономическая эффективность
Увеличение доли рынка	Увеличение масштаба бизнеса	Увеличение выручки в 2017 году на 5%.
Формулирование миссии и целей предприятия, разработка стратегии	Стратегическое управление будет применяться на практике	Увеличение стоимости бизнеса
Внедрение системы сбалансированных показателей	Стратегическое управление будет применяться на практике	Увеличение стоимости бизнеса
Реорганизация розничного отдела продаж	В рамках существующих бюджетов	
Разработка маркетинговых мероприятий и средств по стимулированию сбыта	В рамках существующих бюджетов	
Внедрение информационных систем управления цепочкой поставок: сбыт, снабжение, складская логистика	Затраты на внедрение MicrosoftDynamicsAX (MicrosoftAxapta) составляют 254 тыс. руб. Ежеквартальное обслуживание – 12 тыс. руб	

Данные проекты являются экономически выгодными для изучаемой компании и рекомендуются для практического использования. Внедрение данных проектов позволит обеспечить ООО «Диалог Торговый дом» прочную конкурентную позицию и относительную конкурентоспособность на отраслевом рынке на стратегический период.

## Заключение

Целью дипломной работы являлось повышение конкурентоспособности ООО «Диалог Торговый дом». В свою очередь, достижение цели дипломной работы требовало выполнения определенных задач.

Опираясь на изучение теоретических и методических основ управления конкурентоспособностью предприятия можно сделать следующие выводы. Конкурентоспособность предприятия — это ее преимущество перед другими фирмами, которые выпускают аналогичные товары. Как известно, определение уровня конкурентоспособности происходит в процессе управления. На сегодняшний день, во всех сферах жизни управление играет огромную роль. Под термином управление понимается процесс планирования, организации, мотивации, а также контроля, необходимого для формулировки и достижений целей организации. Любая организация нуждается в грамотном и эффективном управлении конкурентоспособностью. От качества управления конкурентоспособностью предприятия во многом зависит долгосрочность успеха в отрасли. Существуют различные инструменты управления конкурентоспособностью. Также существует множество методов управления и оценки конкурентоспособности. Все они имеют свои преимущества и недостатки. Определение эффективности применения того или иного метода анализа будет зависеть от рыночной среды, в рамках которой функционирует компания.

В процессе написания работой были изучены теоретические, аналитические и проектные аспекты разработки деятельности продвижения товара на примере организации ООО «Диалог Торговый дом».

В качестве рекомендаций мы сделали предложение по разработке нового направления в реализации продукции по системе «венселлинг». Маркетинговый замысел проекта заключается в освоении нового канала

сбыта продукции компании «Диалог Торговый дом» в розничных точках города Екатеринбурга посредством организации автомобильной доставки. Такой способ продаж ориентирован прежде всего на удовлетворение текущих потребностей розничных торговцев, а также позволит компании непосредственно влиять на активное продвижение определенных марок одежды конечным потребителям. Цель данного направления направлена на развитие розничной сети, продвижение определенных марок одежды, достижение преимуществ в конкурентной борьбе.

Для реализации описанного маркетингового замысла проведен расчет капитальных и текущих затрат включающих в себя (найм работников, аренда, амортизационные отчисления, затраты на бензин и ремонт). По результатам расчетов установили, что данный проект продаж по системе «венселлинг» очень интересен с экономической точки зрения. Срок окупаемости данного проекта очень маленький и составляет 1,7 года.

Сделаем вывод, все поставленные задачи дипломной работы решены, соответственно, цель дипломной работы достигнута.

## Список использованных источников

### 1. Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О защите конкуренции // Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

### 2. Монографии, брошюры, статьи, выступления

2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. 365 с.
3. Багиев Г.Л., Тарасевич В. М., АннХ. Маркетинг: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2013. 267 с.
4. Бут О.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Томск: ТУСУР, 2012. 156 с.
5. Бухалков М. Маркетинг: учебник. М: Маркетинг, 2013. 430 с.
6. Войтоловский Н. В. Экономический анализ. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации. М.: ИД Юрайт, 2014. 507 с.
7. Гличев А.В., Круглов М.И. Управление качеством продукции. М: Экономика, 2014. 317 с.
8. Горбашко Е. А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. СПб.: СПбГУЭФ, 2012. 95 с.
9. Дей Д. Стратегический маркетинг[текст]/ Д. Дей - М.: «Эксмо - пресс», 2013. - 624 с.
10. Завгородняя А. В. Аналитический маркетинг. СПб.: СПбГУЭФ, 2014. 340 с.
11. Ковалев А. И., Войленко В. В. Маркетинговый анализ. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. 209 с.
12. Костюкова Е. И. Управленческий учет в различных отраслях: теория и практика. Ставрополь: СевКавГТУ, 2014. 305 с.



13. Котлер Ф. Маркетинговая деятельность фирмы. М.: Росинтер, 2013. 450 с.
14. Крюков А. Ф. Управление маркетингом. М.: Кнорус, 2013. 136 с.
15. Ляндау Ю. В., Пономарев М.А. Ресторанный бизнес: инновации и менеджмент. М.: Триада, 2013. 87 с.
16. Магомедов, Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров. М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. 294 с.
17. Мескон М. Х., Альберт М. Основы менеджмента, М.: «Дело», 2013. 237 с.
18. Моисеева Н. К., Коньшева М.В. Стратегический маркетинг. М.: Финансы и статистика, 2012. 304 с.
19. Мотышина, М. С. Исследование систем управления. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2013. 224 с.
20. Мхитарян С. В. Отраслевой маркетинг. М.: Эксмо, 2013. 24-74 с.
21. Портер М.Е. Конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 27 с.
22. А. Смит Исследования о природе и причинах богатства народов. М.: «Эскиммо», 2014, 13 с.
23. О' Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб: Питер, 2013. 864 с.
24. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М.: «Ось», 2014. 561 с.
25. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 2012. 584 с.
26. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА - М, 2012. 510 с.
27. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновация. Конкурентоспособность. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015, 48 с.
28. Шаповалов В. А. Управление маркетинговой деятельностью. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 345 с.

29. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА – М, 2012. 208 с.

30. Шкардун В. Д. Методика исследования конкуренции на рынке. 2015. № 4. С. 44 – 54.

## **2. Материалы периодических изданий**

31. Ахмедов Н.А., Карпушенко П. Б. Маркетинг услуг//Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 3. С. 78-84

32. Егорова Л. С., Макарычев А. А//Управление конкурентоспособностью предприятия. 2012. № 6. С. 31-37

33. Патрушева Е. Методика оценки состояния маркетинга на предприятии. П.Б//Экономика и предпринимательство 2015. № 1. С. 80 – 85.

34. Шкардун В. Д. Методика исследования конкуренции на рынке. Вопросы экономики 2015. № 4. С. 44 – 54.

## **3. Электронные ресурсы**

33. Социальное положение и уровень жизни населения России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.qks.ru>

34. Официальный сайт Консультант Плюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

Ассортимент компании «Диалог Торговый дом»



	АРТИКУЛ	НАИМЕНОВАНИЕ ТОВАРОВ	ЦЕНА
Основной склад	GUA3003	GUA3003 комплект для девочек	304,00
	GUA3003	1, Белый(2)	304,00
Основной склад	GUA428	GUA428 комплект для девочек	238,00
	GUA428	10, Light blue	238,00
	GUA428	10, White	238,00
	GUA428	11, Light blue	238,00
	GUA428	11, White	238,00
	GUA428	9, Light blue	238,00
	GUA428	9, White	238,00
Основной склад	GUA430	GUA430 комплект для девочек	245,00
	GUA430	10, Light green	245,00
	GUA430	11, Light green	245,00



Основной склад	GUA434	GUA434 комплект для девочек	245,00
	GUA434	10, Aqua	245,00
	GUA434	10, Pink	245,00
	GUA434	11, Aqua	245,00
	GUA434	11, Pink	245,00
	GUA434	8, Pink	245,00
	GUA434	9, Aqua	245,00
	GUA434	9, Pink	245,00
Основной склад	GUA441	GUA441 комплект для девочек	231,00
	GUA441	10, Teal	231,00
	GUA441	11, Teal	231,00
Основной склад	GUA441/1	GUA441/1 комплект для девочек	231,00
	GUA441/1	10, Pink	231,00
<b>WOMEN</b>			
Основной склад	40200260095	40200260095 блузка женская	700,00
	40200260095	M, коричневый	700,00
	40200260095	M, черный	700,00
	40200260095	S, коричневый	700,00
	40200260095	S, черный	700,00
	40200260095	XS, коричневый	700,00
	40200260095	XS, черный	700,00
Основной склад	40200170026	40200170026 флисовая одежда	670,00



40200170026	L, голубой	670,00
40200170026	L, темно-синий	670,00
40200170026	M, голубой	670,00
40200170026	M, темно-синий	670,00
40200170026	S, голубой	670,00
40200170026	S, темно-синий	670,00
40200170026	XL, голубой	670,00
40200170026	XL, темно-синий	670,00
40200170026	XS, голубой	670,00
40200170026	XS, темно-синий	670,00
40200170026	XXS, голубой	670,00
40200170026	XXS, темно-синий	670,00

## **MEN**

Основной склад	MB584	MB584 трусы мужские	262,00
	MB584	L, Dark grey	262,00
	MB584	L, Jeans	262,00
	MB584	L, Wine	262,00
	MB584	M, Dark grey	262,00
	MB584	M, Jeans	262,00
	MB584	M, Wine	262,00
	MB584	XXL, Jeans	262,00
	MB584	XXL, Wine	262,00
Основной склад	MULB6656	MULB6656 трусы мужские	179,00
	MULB6656	L, Голубой(9)	179,00
	MULB6656	L, Джинс(10)	179,00
	MULB6656	L, Серый(40)	179,00
	MULB6656	M, Голубой(9)	179,00
	MULB6656	M, Джинс(10)	179,00
	MULB6656	M, Серый(40)	179,00
	MULB6656	XL, Голубой(9)	179,00

