

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/52524>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Конкуренция и антимонопольная политика

## ВВЕДЕНИЕ 6

### 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 9

#### 1.1 Сущность и социально-экономическое значение конкурентоспособности 9

#### 1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия 14

#### 1.3 Способы повышения конкурентоспособности предприятия. 20

### 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ZOLLA» 26

#### 2.1 Общая характеристика ООО «Zolla» 26

#### 2.2 Анализ основных технико-экономических показателей 32

#### 2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Zolla» 37

#### 2.4 SWOT – анализ ООО «Zolla» 42

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ 47

#### 3.1 Повышение конкурентоспособности за счет выпуска бонусных программ 47

#### 3.2 Повышение конкурентоспособности за счет введение услуги «Доставка на дом» 55

#### 3.3 Повышение конкурентоспособности за счет создания маркетинговой службы на предприятии ООО «Zolla» 62

#### 3.4 Расчет экономического эффекта предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности на предприятии ООО «Zolla» 69

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ 72

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 76

### ПРИЛОЖЕНИЕ А (справочное) Определения термина конкуренция 79

### ПРИЛОЖЕНИЕ Б (справочное) Данные Отчета о результатах хозяйственной деятельности ООО «Zolla» за 2015-2017гг. 80

### ПРИЛОЖЕНИЕ В (обязательное) Пример анкеты для получения бонусной карты «Zolla» 81

Диск CD В конверте на обороте обложки

## ВВЕДЕНИЕ

В современных реалиях хозяйствующим субъектам для выживания непременно следует соблюдать основное требование рынка: удовлетворять потребность потребителей более качественно и по более приемлемой для них цене. Данное требование представляет стремление субъектов рыночного хозяйства овладеть вниманием покупателей и побудить их приобрести свой товар или услугу.

Выявление конкурентных преимуществ предприятия предопределяет устойчивую конкурентную позицию на рынке, основой которой должна быть строго отшлифованная и наилучшим образом сформированная конкурентная стратегия его развития.

Значение повышения уровня своей конкурентоспособности, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся внешней среды должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Именно на современном этапе наряду с задачей рационального использования потенциала в текущей деятельности исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества на рынке.

Если еще десять лет назад считалось, что большой имеет больше шансов победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более явным становится тот факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений во внешней среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, глобализация бизнеса, экономические санкции, неустойчивый курс национальной валюты, развитие информационных технологий,

а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения управления конкурентоспособностью как продукта, так и предприятия в целом.

Практика бизнеса показала, что не существует единого для всех компаний пути повышения уровня конкурентоспособности, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждое предприятие уникально в своем роде, и процесс поиска путей повышения уровня конкурентоспособности для каждого из них уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления управления конкурентным положением на рынке.

Таким образом, актуальность изучения процесса формирования и реализации путей повышения уровня конкурентоспособности все больше возрастает, особенно в кризисных экономических условиях, что и определило выбор темы для написания выпускной квалификационной работы.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности магазина «Zolla».

В соответствии с поставленной целью в процессе написания работы должны быть решены следующие основные задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия;
- проведение анализа основных технико-экономических показателей предприятия;
- проведение SWOT-анализа и оценки конкурентоспособности предприятия;
- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия с прогнозной оценкой их экономической эффективности.

Объектом исследования в работе является филиал ООО «Zolla» в г. Комсомольск-на-Амуре.

Предметом исследования выступает деятельность предприятия по повышению уровня конкурентоспособности.

В работе использовались такие методы анализа, как: табличный, графический, экспертный метод, метод SWOT-анализа, горизонтальный и вертикальный анализ, метод сравнения.

Теоретическую базу исследования составляет совокупность специальной и научной литературы, законы и нормативные документы, статистические данные; экономические исследования по теме; справочная и периодическая литература.

Источники информации: управленческая и бухгалтерская документация филиала ООО «Zolla» в г. Комсомольск-на-Амуре за 2015-2017 гг.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, списка использованных источников и приложения

## 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1.1 Сущность и социально-экономическое значение конкурентоспособности

Конкуренция – (от лат. *Concurrere* – сталкиваться) – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

Конкуренция – главный фактор, который определяет, станет компания успешной или потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства [11].

Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

Анализ определений термина конкуренция (Приложение А), наиболее часто встречающихся в специальной

литературе, позволяет выделить три основных подхода:

- а) трактовка понятия конкуренции как состязательности в рыночных условиях, в основном встречается в работах российских авторов;
- б) трактовка понятия конкуренции как части рыночного механизма, способного сбалансировать спрос и предложение. Данный подход характерен для работ по классической экономической теории;
- в) трактовка понятия конкуренции как условия, определяющего тип отраслевого рынка [18].

В современных условиях рыночной экономики конкуренция выполняет следующие функции [11]:

- 1) функция регулирования. Чтобы быть успешным в конкурентной борьбе, предприниматель должен предлагать продукты, которые предпочитает покупатель (суверенитет потребителя). Поэтому факторы производства с учетом влияния цен направляются в сектор, где в них остро нуждаются;
- 2) функция мотивации. Для производителя конкуренция означает риск и шанс одновременно: компании, которые производят продукцию с меньшими затратами или предлагают продукцию более высокого качества, получают более высокую прибыль (положительное влияние конкуренции). Этот процесс стимулирует технический прогресс; организации, которые не реагируют на ожидания потребителей или нарушения прав конкуренции со стороны своих конкурентов в рыночном секторе, вытесняются с рынка или получают меньшую прибыль по сравнению с конкурентами (отрицательное влияние конкуренции);
- 3) функция распределения. Конкуренция позволяет распределять доходы между экономическими агентами в соответствии с их эффективным вкладом, а также стимулирует повышение производительности. Это соответствует преобладающему принципу в конкурсе вознаграждений за результаты;
- 4) контролирующая функция. Конкуренция контролирует и ограничивает экономический потенциал каждой организации. Например, у монополиста есть возможность указать цену. В то же время конкуренция дает потребителям право выбора среди многих производителей. В результате, чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена покупки.

Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции, в зависимости от чего характер конкуренции меняется.

Для рынка совершенной конкуренции характерны следующие факторы:

- есть много производителей (продавцов), чья доля занимаемой ниши мала по сравнению с рынком в целом;
- товары по своим характеристикам должны быть практически однородными, то есть товарный рынок характеризуется однородностью;
- потребители должны быть в курсе рыночных предложений;
- не должно быть никаких рыночных барьеров, то есть должны быть реализованы свободный вход и выход на товарный рынок;
- потребители и производители могут принимать собственные решения, то есть предотвращать сговор между участниками рынка [17].

В наши дни рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках эти условия не выполняются в большинстве случаев. Как правило, как производители, так и продавцы влияют на объем продукции, рыночную цену товара, вступают в контроль над ситуацией на рынке; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей или не соблюдает какие-либо другие условия, изложенные выше.

В силу вышеупомянутых причин большинство современных рынков можно отнести к рынкам несовершенной конкуренции.

Выделяют два классификационных признака для определения типа рыночной конкуренции:

- количество продавцов на рынке;
- дифференцированность продукции.

Под недифференцированной продукцией понимается массовый продукт с однородными свойствами, примерами могут служить нефть, зерно, металл и др. Свойства этой продукции или определяются стандартами, или уже заданы природой. Все остальные продукты относятся к числу дифференцированных, параметры которых производители могут изменять.

Типы рынков с несовершенной конкуренцией приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Типы рынков несовершенной конкуренции

Один продавец Несколько продавцов Много продавцов

Недифференцированный продукт Чистая монополия Чистая олигополия

Дифференцированный продукт Дифференцированная олигополия Монополистическая конкуренция

Чистая монополия описывает рынок одного продавца (государственного предприятия, частного нерегулируемого или регулируемого государством предприятия), который не имеет близкой замены [17]. Цена в каждом случае устанавливается по-разному, например, чтобы поддерживать потребителей с низким доходом, монополия государства может устанавливать цены ниже затрат на предметы первой необходимости, а нерегулируемая организация может устанавливать высокие цены.

Деятельность монополистических предприятий, как правило, регулируется государством. В то же время государство стремится установить цены, которые будут справедливыми как для продавцов, так и для покупателей. Если правительство не будет вмешиваться в регулирование цен, монополии при утверждении цен попытаются извлечь наибольшую выгоду.

Негативные последствия чистой монополии выражаются в том, что у монополистического предприятия отсутствуют как стимулы для развития и совершенствования, так и конкурентное давление, которое стимулировало бы его к обновлению производства, совершенствованию технологий, повышению качества продукции.

Олигополистическая конкуренция возникает, когда в отрасли имеется несколько, обычно крупных организаций, и она делится на дифференцированную и чистую олигополию. В первом случае производятся и продаются дифференцированные товары, такие как автомобили; во втором случае производятся и продаются недифференцированные продукты, такие как металлы, газ, нефть. Олигополистические предприятия ведут неценовую конкуренцию.

Чистая конкуренция возникает в случае, когда многие предприятия производят серийные продукты с аналогичными характеристиками. В рамках чистой конкуренции потенциальные преимущества в конкуренции обеспечиваются путем создания стабильной и надежной репутации компании, эффективной системы обслуживания и продаж, рекламной кампании по продвижению собственной продукции.

Поскольку в этом случае существует большое количество производителей, чьи товары практически идентичны, нет смысла повышать цену своего товара выше рыночной. С другой стороны, нет необходимости срочно снижать цены, так как компания может продавать все, что она может производить.

Особенности чистой конкуренции включают в себя:

- однородность предлагаемой продукции;
- наличие огромного количества покупателей, продавцов и экономических агентов;
- ни продавцы, ни покупатели сами по себе не могут влиять на рыночную цену товара [23].

Монополистическая конкуренция. В этом случае конкурирующие производители продают дифференцированные виды одного и того же базового продукта. Это связано с наличием в предложении продавца тех элементов, которые чрезвычайно важны для большинства потребителей. Однако, с другой стороны, поскольку товары дифференцированы, организация имеет возможность снижать цены, но в этом случае не переманит потребителей от всех конкурентов [30].

Монополистическая конкуренция характеризуется следующими признаками:

- тип этого отраслевого рынка позволяет производителям осуществлять заранее определенный контроль над ценой продажи;
- продавцы конкурируют друг с другом, предлагая дифференцированный продукт в тех секторах рынка, где возможен выход новых продавцов;
- этот тип рынка имеет относительно большое количество продавцов, которые удовлетворяют небольшую долю рыночного спроса на общий тип товаров, продаваемых организацией и ее конкурентами.

Основная цель конкурентной борьбы отражается в достижении конкурентного преимущества, то есть более прочной конкурентной позиции на рынке.

Согласно определению, конкурентная позиция – это характеристика для сравнения основных рыночных параметров компании и ее продукции относительно фирм-конкурентов [8].

Предприятие обязано обеспечить определенный уровень своей конкурентоспособности за счет наличия конкуренции на рынке товаров и услуг, в противном случае существует угроза вытеснения его с этих рынков.

## 1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

В современной науке не существует единого подхода к определению конкурентоспособности предприятия. Основной задачей при выборе того или иного метода оценки уровня конкурентоспособности является выбор критериев оценки.

Анализ специальной литературы позволяет выделить не менее пяти основных подходов, на которых

базируются предлагаемые различными авторами методы оценки конкурентоспособности предприятия. Так, выделяют продуктовые методы оценки конкурентоспособности. В основе группы таких методов лежит утверждение о том, что неконкурентоспособное предприятие не может выпускать на рынок неконкурентоспособные товары и услуги. Следовательно – чем выше конкурентоспособность товара – тем выше конкурентоспособность предприятия.

Методы, в основе которых лежит оценка конкурентоспособности продукции, связаны через понятие «эффективного потребления», конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности товара. Считается, что чем выше конкурентоспособность, тем выше качество продукта и тем ниже его стоимость. Основой этой группы методов является нахождение соотношения цена - качество продукции. Индикатор конкурентоспособности в этом случае представляет собой средневзвешенное значение уровня конкурентоспособности каждого продукта и его доли в общем объеме производства.

Основной недостаток товарных методов оценки конкурентоспособности предприятия ограничивается только характеристиками товара и отбрасыванием других аспектов деятельности предприятия. На практике предприятия, производящие конкурентоспособную продукцию, нередко не достигают необходимого уровня экономической эффективности (прибыльности) и терпят неудачу.

Среди положительных особенностей этих методов: простота и ясность оценки.

Еще одной известной и популярной группой методов оценки конкурентоспособности предприятия является группа матричных методов.

Распространение матричных методов обусловлено появлением такой науки, как стратегическое управление предприятием.

Инструменты анализа в этом случае представляют собой набор различных матриц продуктов. Наиболее популярной является так называемая матрица БКГ.

Модель (матрица) БКГ (Boston Consulting Group). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии [13]:

выход на рынок (товар – «проблема»),

рост (товар – «звезда»),

зрелость (товар – «дойная корова»)

спад (товар – «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия:

темпы роста отраслевого рынка;

относительная доля рынка.

Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы.

Согласно принципам стратегического менеджмента, сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен быть сформирован так, чтобы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – пер. с англ. Под ред. Л.И. Евенко / И. Ансофф. – М.: Дело, 2014. – 344 с.
2. Бабанова Ю. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю. В. Бабанова. – Челябинск: Челяб. гос. ун-т, 2013.
3. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
4. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 260 с.
5. Бахарев И. Рынок интернет-торговли в 2017 году, данные АКИТ 12 сентября 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-pepper.ru/news/rynok-internet-torgovli-v-2017-godu-dannye-akit.html> (дата обращения: 30.12.2018).
6. Бонусная программа для магазина: разработка и внедрение, как избежать ошибок при создании программы лояльности 28 мая 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.business.ru/article/531-bonusnaya-programma-dlya-magazina> (дата обращения: 30.12.2018).
7. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина. – М.: Дашков и К, 2014. – 448 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для экономических спец. вузов – М.: Высшая школа, 2004. – 224с.
9. Волков А. Стратегический бренд-менеджмент и капитализация организации // Маркетинг. – 2016. – №4

(89). – С. 19-29.

10. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2013. – 96 с.
11. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – М.: Высшая школа, 2016. – 728 с.
12. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2014.
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Аспект Пресс, 2013.
14. Как внедрить дисконтную систему в магазине 14 марта 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bitposter.ru/articles/kak-vnedrit-diskontnuyu-sistemu-v-magazine/> (дата обращения: 30.12.2018).
15. Как разработать дисконтную программу: пошаговый алгоритм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1760-diskontnaya-programma> (дата обращения: 30.12.2018).
16. Квасникова В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: Инфра-М, Новое знание, 2016. – 192 с.
17. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 2013. – 768с.
18. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг. Учебное пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2015. – 438 с.
19. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Изд-во «Экзамен», 2014. – 288 с.
20. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент / Ю.А. Маленков. – М.: Велби, 2013. – 368с.
21. Молчан В.А., Хамаян Ж.В. Методы повышения конкурентоспособности как фактор эффективности деятельности организации // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XLII междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 7(42). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/meghdis/7\(42\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/7(42).pdf) (дата обращения: 05.01.2019)
22. Парамонова Т. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т. Парамонова. – М.: КноРус медиа, 2016. – 867 с.
23. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы / Н.А. Савельева. – М.: Феникс, 2014. – 382с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Учебник. 9-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2015. – 448с.
25. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 296 с.
26. Официальный сайт системы автоматизации работы с бонусными картами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.business.ru](http://www.business.ru) (дата обращения: 30.12.2018).
27. Официальный сайт компании СДЭК в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cdek.ru](http://www.cdek.ru) (дата обращения: 30.12.2018).
28. Официальный сайт Zolla [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zolla.com/> (дата обращения: 30.12.2018).
29. Официальный сайт O'STIN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ostin.com> (дата обращения: 30.12.2018).
30. Официальный сайт Gloria Jeans [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gloria-jeans.ru> (дата обращения: 30.12.2018).
31. Официальный сайт магазина Эльдorado [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eldorado.ru/cat/detail/71377941/> (дата обращения: 10.01.2019).

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/52524>