

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ  
РАБОТУ**

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «МАГНИТ»)**

студентки 3 курса  
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Корпоративное управление»  
экономического факультета

Осиповой Виктории Андреевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Киреева Н.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

## ВВЕДЕНИЕ

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Очень немногие отрасли экономики сегодня в состоянии противостоять влиянию конкуренции и рынка.

Розничная торговля постепенно превращается в один из основных факторов, отражающих уровень жизни населения, определяющих эффективность функционирования экономики. В целом можно отметить, что рынок розничной торговли продовольственными товарами продолжает оставаться одним из наиболее динамично развивающихся секторов российской экономики. Сектор торговли занимает в структуре ВВП 15,8%.<sup>1</sup> В структуре розничного товарооборота происходит постепенное увеличение доли современных форматов торговли продовольствием, активное развитие продовольственного ритейла.

Экономический аспект ритейла состоит в ускорении движения и реализации товара, а также сохранения его количества и качества на пути от производителя до конечного потребителя как заключительного звена в цепочке создания стоимости. Финансово-экономические показатели ритейла оказывают существенное влияние на величину совокупного общественного продукта и национального дохода страны. В настоящее время обострение конкурентной борьбы между различными торговыми сетями ставит задачу поиска их конкурентных преимуществ. Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что тема является актуальной. Актуальность темы исследования заключается в постоянном поиске новых способов и средств для повышения конкурентоспособности магазинов торговой сети «Магнит».

Целью данной работы является разработка направлений повышения конкурентоспособности предприятия торговой сети «Магнит» в условиях локального рынка в существующих экономических условиях.

Цель исследования предполагает постановку и решение следующих задач:

---

<sup>1</sup>ФСГС, раздел G ОКВЭД, статистический сборник Труд и занятость в России - 2016

- систематизировать теоретические и методические основы исследования конкурентоспособности организации;
- проанализировать экономическое положение предприятия торговой сети «Магнит»;
- провести оценку конкурентоспособности сетевого ритейла «Магнит» и отдельного взятого предприятия данной сети;
- предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия торговой сети «Магнит»;
- рассчитать прогнозный экономический эффект от предложенных мероприятий.

Предметом исследования данной работы являются организационно-экономические и управленческие отношения, складывающиеся в процессе формирования конкурентных преимуществ предприятий в сфере розничной торговли .

В качестве объекта исследования выступает предприятие торговой сети «Магнит».

Для анализа деятельности торговой сети были использованы такие методы как наблюдение, системный анализ, аналитический метод, социологический опрос.

Теоретической и методологической базой исследования являются труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, аналитические статьи и материалы периодической печати, первичные материалы исследования, собранные автором.

Научная новизна исследования состоит в разработке методических и практических рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности и улучшение конкурентных позиций предприятия торговой сети «Магнит».

Основные положения, выносимые на защиту:

- на основе систематизации теоретических взглядов на содержание категории «конкурентоспособность» обосновано, что в современных

условиях усиления конкуренции основными направлениями повышения конкурентоспособности является оптимальная комбинация внешних и внутренних факторов при усилении роли последних, связанных с формированием ключевых компетенций компаний и использованием их ресурсного потенциала;

- определено, что для предприятий сетевого розничного ритейла направления повышения конкурентоспособности включают в себя использование структурных, производственных, экономических, финансовых факторов и требуют совершенствования ассортиментной, ценовой, маркетинговой политики;

- дана комплексная оценка конкурентных позиций сетевого ритейла «Магнит», а также уровня конкурентоспособности отдельно взятого предприятия данной сети и доказано, что повышение конкурентоспособности организации предполагает использование как внутрисистемных факторов, а также специфических, учитывающих деятельность предприятия;

- разработаны направления повышения конкурентоспособности магазина сети «Магнит», включающие внедрение системы дисконтирования; оптимизацию существующей автоматизированной системы учета и планирования, что приведет к увеличению торгового оборота, улучшению имиджа компании и стандартов обслуживания покупателей, повышению удовлетворенности покупателей.

Практическая значимость результатов работы заключается в оценке конкурентоспособности торговой организации в условиях локального городского рынка, а также в разработке конкретных мер по повышению конкурентоспособности предприятия торговой сети «Магнит», что подтверждено расчетами экономической эффективности предлагаемых мер.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования, отражает его логику и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во введении рассматриваются актуальность, объект, предмет, цель и

задачи исследования,

В первой главе излагаются теоретические основы анализа по выбранной теме, объясняется суть и содержание категории «конкурентоспособность», взаимосвязь с другими экономическими категориями, в дальнейшем используемых в анализе, описываются основные методы и приемы оценки конкурентоспособности, которые будут использоваться в анализе конкурентоспособности объекта исследования.

Для написания второй главы был проведен подробный анализ показателей организации, согласно выбранной теме магистерской работы, выявлены факторы, влияющие на конкурентоспособность магазина сети «Магнит». Изложены результаты социологического опроса покупателей, позволяющие сделать вывод о необходимости повышения лояльности покупателей; представлены результаты оценки конкурентных позиций сетевого ритейлера «Магнит», показаны его конкурентные преимущества по сравнению с другими сетями.

В третьей главе сформулированы предложения, направленные на повышение конкурентоспособности организации. Предложены рекомендации и мероприятия, которые позволят повысить конкурентоспособность магазинов торговой сети «Магнит» и произведен прогнозный расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий.

В заключении дается обобщение основных положений работы, делаются соответствующие теоретические выводы и практические рекомендации.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Конкуренция - это неотъемлемое свойство рынка, эффективность функционирования которого тем выше, чем активнее конкуренция и чем лучше условия для ее проявления. Конкурентоспособность - это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Развитие конкурентных отношений служит необходимым условием эффективного воздействия рыночных механизмов на обеспечение устойчивого экономического роста, как в стране в целом, так и в ее регионах.

В теории конкуренции на сегодняшний день сложилось несколько подходов к определению сущности конкуренции. Изучение современной литературы подводит к тому, что под конкуренцией следует понимать процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества при реализации продукции, а также, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара (услуги) за выбор покупателя.

Конкурентоспособность является категорией динамической, причем эта динамика обусловлена, прежде всего, внешними факторами, значительная часть которых может признаваться как управляемые параметры.

В определение конкурентоспособности предприятий торговли заложена направленность процесса стратегического управления предприятием на внешнюю среду, которая становится все более изменчивой и требует гибкого реагирования со стороны предприятия на происходящие в ней перемены, что особенно актуально для предприятий розничной торговли, т.к. отраслевая конкурентная среда данной сферы услуг в российских реалиях характеризуется достаточно жесткими условиями конкурентной борьбы.

Особое место в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг розничной торговли занимают конкурентные преимущества.

При этом конкурентные преимущества рассматриваются как внутренние так и внешние факторы предприятия, обеспечивающие ему успех в конкурентной борьбе. Фактор - основная движущая сила, способствующая уникальной производственной и экономической возможности повысить свою конкурентоспособность. Перечень факторов конкурентоспособности и значение отдельных факторов при формировании конкурентоспособности предприятия во многом определяются отраслевой спецификой предприятия. Под факторами конкурентоспособности предприятий розничной торговли следует понимать факторы внутренней и внешней среды предприятий, которые влияют на уровень конкурентоспособности предприятий данной сферы бизнеса, в том числе параметры реализуемых товаров, уровня торгового обслуживания, региональной инфраструктуры.

Конкурентоспособность предприятия складывается из факторов внутренних и внешних. так же факторы подразделяются на :

- 1)Ресурсный;
- 2)Ценовой;
- 3)Факторы отраслевой среды
- 4)Нормативно-правовое окружение;
- 5)Психологический.

Влияя на эти факторы, можно значительно повысить конкурентоспособность организации. Аналитика конкурентного положения - определение не только сильных и слабых позиций, но сторон, ежедневно влияющих на главный контакт в цепи - потребитель и производитель товаров и услуг.

Исследование теоретических взглядов на содержание категории «конкурентоспособность», факторов, ее определяющих, позволяет сделать вывод о том, что, что в современных условиях усиления конкуренции основными направлениями повышения конкурентоспособности является оптимальная комбинация внешних и внутренних факторов при усилении роли последних, связанных с формированием ключевых компетенций

компаний и использованием их ресурсного потенциала.

В работе выделены основные, наиболее эффективные методы оценки: SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера, оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы

Изучение различных методических подходов к оценке конкурентоспособности организации свидетельствует, что каждый метод уникален и выявляет разные проблемы, требующие решения с целью укрепления конкурентных позиций организации. Практика современного менеджмента показывает, что без использований данных методов компания не достигнет лидирующих позиций. Для более глубокого обоснования направлений роста конкурентоспособности российских организаций необходим синтез различных методик.

Проблемы повышения конкурентоспособности исследованы в диссертации на примере деятельности одного магазина торговой сети «Магнит» по адресу Чапаева 99/109 в период с 2014 по 2016 год . Анализ показал, что темп роста издержек обращения предприятия больше чем темп роста товарооборота, прибыли и валового дохода, а темп роста прибыли предприятия составляет наименьшую величину из всех перечисленных показателей, хотя должен превышать темпы роста валового дохода, товарооборота и издержек обращения.

Невыполнение условий изменения темпов роста основных экономических показателей указывает на то, что торговый процесс в фирме организован неэффективно, поэтому необходимо найти причины несоответствующие целям деятельности предприятия, и реализовать предложения, способствующие разрешить выявленные несоответствия. Соотношение данных финансовых и экономических показателей свидетельствует о необходимости поиска резервов их улучшения, что в значительной мере укрепит конкурентные позиции организации.

Для торговой организации важное значение имеет использование метода анкетирования покупателей конкретного магазина, что позволяет оценить

лояльность покупателей, конкурентные позиции предприятия. Методом анкетирования удалось проанализировать в полной мере работу магазина и оценить его конкурентоспособность. Так анкетирование помогло выявить уровень спроса на группы товаров, определить основные предпочтения покупателей при выборе магазина, частоту посещения магазина, предпочтение по времени посещения, отношения к ценам на товары и уровню качества. Приведенный опрос показал, что уровень конкурентоспособности данной организации не совершенен и указал на «слабые» стороны организации, благодаря анкетированию более подробно изучены потребности покупателей и определена стратегия повышения конкурентоспособности, наиболее эффективная в конкретном магазине.

В дальнейшем анализе был использован метод оценки основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы с помощью опроса покупателей в магазине «Пятерочка» - главного конкурента «Магнит» и магазина «Магнит», результаты которого выявил недостатки в качестве обслуживания магазина «Магнит».

По результатам проведенного конкурентного анализа, очевидно, что «Магнит» занимает лидирующие позиции. По данным исследования «Пятерочка» является самым сильным из рассматриваемых конкурентов, поэтому существует опасность, что данная сеть при укреплении своих позиций и в дальнейшем может составить серьезную конкуренцию «Магниту».

В диссертации приведена оценка позиций «Магнит» на рынке с применением модели General Electric. Данная модель отражает взаимосвязь показателей привлекательности рынка и конкурентоспособности фирмы. По итогам анализа выявлено, что предприятие имеет сильные стратегические позиции и благоприятные перспективы для роста. Проведен SWOT – анализ, по итогам которого выявлены сильные и слабые стороны компании «Магнит». Данный анализ показал необходимость совершенствования таких факторов как ценовая политика, уровень обслуживания, системы сбыта.

Предприятие имеет сильные стратегические позиции и благоприятные перспективы для роста.

Предлагаемые в проекте изменения направлены на дополнение консультационных услуг и удобства совершения покупки созданием общей атмосферы внимания к покупателю, а также введением некоторых дополнений в процесс общения с клиентом, побуждающих клиента к совершению покупки.

Задачи стратегии продвижения увязаны с общей стратегией маркетинга и способствуют достижению главных целей сети магазинов «Магнит».

В качестве направления повышения конкурентоспособности организации предложено введение системы дисконтирования. Дисконтная, а также бонусная система, система гибких скидок относятся к системам лояльности, которые являются вариантами поощрения покупателей. При дисконтной системе покупатель, совершивший достаточно крупную покупку, получает дисконтную карту и на каждую следующую покупку ему предоставляется скидка. Программы лояльности является маркетинговым инструментам. Проведение такой программы в магазинах торговой сети «Магнит» будет способствовать оптимизации взаимоотношений организации с покупателями, привлечению новых клиентов, а также установление долгосрочных взаимоотношений с уже имеющимися покупателями, что, безусловно, будет способствовать повышению конкурентоспособности исследуемой торговой организации.

Внедрение системы дисконтирования позволит привлечь еще большее количество покупателей, что является одним из основных показателей конкурентоспособности.

Следующее направление повышения конкурентоспособности организации - введение системы VIPlanner которая позволит своевременно отслеживать поставки новых продуктов, анализировать спрос, расходы, и сократит объём издержек.

Оптимизация системы учёта позволит решить одну из основных

проблем, существующую на сегодняшний день, которую можно обозначить следующим образом: необходимость быстрого получения нужной информации в нужном виде. Это обусловлено прежде всего тем, что торговая сеть имеет большие масштабы, общее руководство осуществляется централизованно, информационного обеспечения в магазинах не достаточно. Существует еще одна проблема, связанная с высоким процентом возврата (возврат - вся непроданная продукция) товара. Средний процент еженедельного возврата составляет 11 % от поставки. Руководству хотелось бы снизить % возврата, не снижая при этом уровня обслуживания клиентов, т.е. не потеряв своих конкурентных позиций. Для решения вышеперечисленных проблем нами предложено внедрить блок прогнозирования спроса и расчета страхового запаса в каждом магазине, что позволит сделать правильный выбор не только с точки зрения обеспечения проведения всех ежедневных процессов, но и с экономических позиций.

Произведенный расчет прогнозных показателей экономического эффекта составил 4 218 976 руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был проведен анализ конкурентных позиций предприятия розничной торговли «Магнит» на рынке продуктами питания. В результате оценки уровня конкурентоспособности предприятия торговой сети «Магнит» выявлены неиспользованные факторы. Реализация которых позволит значительно укрепить конкурентные позиции организации.

Существующая маркетинговая стратегия «Магнита» использует возможности для завоевания большей доли рынка, укреплению своего имиджа и максимального удовлетворения потребительских запросов к качеству реализуемых товаров и уровню обслуживания. В сознании покупателей «Магнит» занимает позицию фирмы - преуспевающего лидера, в магазинах которого покупки делать недорого, удобно и приятно. Однако в существующем процессе обслуживания клиентов есть некоторые «узкие места», ликвидация которых позволила бы избежать тех казусов, которые приводят к потере покупателей, и негативно отражаются на имидже фирмы.

В качестве практических мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности нами было предложено следующее:

- разработка стратегии, направленной на реализацию внутренних факторов повышения конкурентоспособности (продвижение товара, гибкая ценовая политика и т.д.);
- внедрение системы дисконтирования;
- оптимизация, существующей автоматизированной системы учета и планирования.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что цель, поставленная в начале работы достигнута. Предложенные в работе мероприятия имеют значимость и практически применимы.

Рассматриваемый магазин «Магнит» имеет потенциал к росту, основным конкурентом этого магазина является магазин «Пятерочка», по итогам анализа и опросов руководству стоит обратить внимания на обслуживание, качество и цены товаров, которые они предлагают. В

Современной экономике, в условиях санкций, кризиса, не так просто занимать лидирующие позиции. Необходимо использовать в системе не один, а несколько факторов и методов повышения конкурентоспособности, постоянно меняться и совершенствоваться. А внедрив систему дисконтирования и оптимизировав систему учёта, они смогут значительно повысить свою конкурентоспособность. Завоевать доверие людей, тем самым повысить престижность бренда, снизить издержки, увеличить процент постоянных клиентов.

## **СТАТЬИ :**

-Осипова В.А Конкурентоспособность./Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Сборник научных статей Выпуск 5 Материалы научной конференции студентов, магистров и аспирантов. - Саратов ИЦ «Наука». 2016 –с

-Осипова В.А Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность торгово-розничных организаций. / Сборник научных статей Выпуск 6 Материалы научной конференции студентов, магистров и аспирантов. Саратов ИЦ «Наука» 2017.- 109с