



## Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в современных социально-экономических условиях ни одна коммерческая организация не сможет добиться успешности своей деятельности, повышение эффективности, если она не в состоянии удержать и закрепить свои позиции и преимущества в определенной конкурентной среде, определить круг задач по повышению конкурентоспособности.

Проблема конкурентоспособности организаций в целом, а также формирование ее преимуществ в частности рассматривалась многими авторами, экономистами, специалистами по предпринимательской деятельности, среди которых можно отметить авторов, ставшими уже классиками, к которым можно отнести Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Р.А. Фатхутдинова, И. Ансоффа, также проблему конкурентоспособности исследовали современные авторы, среди которых следует выделить В.М. Круглик, А.К. Александрова, А.Н. Неделькина, О.А. Савчук, Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова, Н.Г. Агееву, Ю.Б. Рубина, Е.Ю. Кузнецову, И.М. Лифиц, В.И. Кожухова, А.Г. Мокроносова, данные авторы акцентировали внимание на понятии формирования конкурентных преимуществ организации, также в литературе уделено внимание методике оценки конкурентоспособности, стратегии формирования конкурентных преимуществ организации, данную проблему рассматривали такие авторы как Л.А. Данченко, А.А. Лазаренко, Б.Т. Кузнецов, А.Н. Мардас, О.А. Гуляева, И.Г. Кадиев, Н.М. Розанова, В.А. Баринев, Н.С. Отварухина, Н. Сысоев, труды которых были использованы при написании темы выпускной квалификационной работы.

Современным компаниям приходится строить свою деятельность согласно определенному главному принципу, заключающемуся в полном удовлетворении требований и предпочтений потребителей, что можно достичь лишь с экономически эффективной, качественной и конкурентоспособной продукцией. Таким образом, одной из важнейших проблем компаний представляется конкурентоспособность продукции и

услуг, предполагающая стратегии формирования принципиально новых подходов к анализу данных аспектов.

Без конкурентных преимуществ невозможно развитие компании в принципе, потому что они являются частью корпоративного стиля компании, а также обеспечивают ей защиту от атак конкурентов, что особенно касается торговой компании, анализ конкурентных преимуществ которой проводится в данной выпускной квалификационной работе.

Следует признать, что, несмотря на то, что в настоящее время в экономической и бизнес литературе внимание проблемам конкурентоспособности на различных уровнях уделено достаточным образом, тем не менее, конкретно конкурентные преимущества и проблема их формирования рассматриваются авторами в определенно неполной мере, что требует более детального анализа.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются отношения управления, возникающие в рамках реализации конкурентных преимуществ в компании «Галмарт» ИП «Попов В.С.».

Объектом исследования выступают конкурентные преимущества компании «Галамарт» (ИП Попов В.С.).

Целью исследования выпускной квалификационной работы является исследование особенностей формирования конкурентных преимуществ организации.

Согласно заявленной цели в выпускной квалификационной работе определен следующий круг задач:

1. Раскрыть общие теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации.
2. Провести анализ формирования конкурентных преимуществ в «Галамарт» (ИП Попов В.С.).
3. Определить направления совершенствования формирования конкурентных преимуществ «Галамарт» (ИП Попов В.С.).

# **Глава 1 Теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации**

## **1.1 Понятие формирования конкурентных преимуществ организации**

Каждая современная организация для поддержания своей конкурентоспособности на рынке должна обладать конкретными конкурентными преимуществами. Проблема конкурентного преимущества затронута многими авторами-экономистами, у которых на данный счет имеются свои подходы, так, к примеру с точки зрения зарубежного автора Ж.-Ж. Ламбена, конкурентными преимуществами следует считать «характеристики, свойства товара (марки), создаваемые для фирмы определенные превосходства над своими прямыми конкурентами. Это превосходство весьма относительное, определяемое по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшее положение на рынке либо в его сегменте». М. Портер считает, что «конкурентное преимущество выражается либо в более низких, чем у конкурентов, издержках, либо в способности изменять и контролировать цену с надбавкой, превышающей дополнительную стоимость изменения цен». Следует заметить, что общепризнанного подхода к понятию конкурентного преимущества нет, как в отечественной литературе, так и в зарубежной. Авторы по-разному понимают оба понятия и конкурентное преимущество и его формирование. Р. А. Фатхутдинов определяет конкурентное преимущество как «эксклюзивную ценность, дающую превосходство над конкурентами». С точки зрения автора Н. Г. Агеевой, «конкурентные преимущества организации определяются с позиции компетентностно-ресурсного подхода. Это преимущество определяется как положение организации на рынке, позволяющее ей осиливать конкурентов и привлекать потребителей». Некоторыми авторами, примеру, такими как И. М. Лифиц, В. И. Кожухов, конкурентоспособность представляется как сложное многоуровневое понятие, где анализ и оценка системным образом требует увязки с конкретным конкурентным рынком или регионом. Следует заметить, что каждой организации присуще формирование своих определенных конкурентных преимуществ исходя из

рода деятельности, специфики функционирования на рынке и т.д., но для большинства современных компаний конкурентные преимущества формируются посредством таких факторов как: цена, сроки, опыт, особые условия, иные фактические конкурентные преимущества.

Таким образом, в целом, с общей точки зрения, под конкурентным преимуществом следует подразумевать систему, обладающую определенной эксклюзивной (неповторимой, отличной от других) ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в той или иной сфере, возможность более эффективно распоряжаться своими ресурсами и возможностями.

### **1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации**

Для того чтобы определить конкурентоспособность организации проводят ее оценку, для которой в соответствии с ее уровнем в отрасли, размера и целевой аудитории организации, выбираются определенные методы. В практике организаций имеет место большое количество методов оценки конкурентоспособности, как расчетных, так и расчетно-графических. Каждый метод имеет своеобразные особенности.

Многообразие подходов авторов к количественной оценке конкурентоспособности организаций можно классифицировать по следующим признакам: по категории организации (промышленные, торговые, финансовые и т.п.), по типу метода (расчетные, графические, расчетно-графические), по особенностям расчета показателей конкурентоспособности, по возможности ее прогнозирования, по учету ее факторов, по использованию весомости ее показателей, по источникам информации для расчетов (внутренняя отчетность, статистические данные, мнения экспертов и т.д.), по трудоемкости расчетов, по критериям конкурентоспособности.

Существуют следующие методы оценки конкурентоспособности организации: матричные методы, методы, основанные на оценивании конкурентоспособности продукции либо услугах организации, на теории эффективной конкуренции, комплексные методы.

### **1.3 Стратегии формирования конкурентных преимуществ**

В целях достаточно эффективного развития современной организации требуется грамотно разработанная стратегия - набор правил, используемый руководством организации, принимаемых управленческих решений для достижения хозяйственных целей. Выбор стратегии во многом зависит от вида деятельности, выпускаемой продукции, ее продажи (оказания услуг), места осуществления хозяйственной деятельности и т. п.

При стратегии формирования конкурентных преимуществ необходимо учитывать ряд необходимых факторов: тип бизнеса и специфика отрасли, внешнее окружение, характер поставленных целей, уровень риска, опыт реализации прошлых стратегий, фактор времени, тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды, состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, управленческие ресурсы, концепция развития организации.

Также в стратегическом формировании конкурентных преимуществ различают следующие типы ключевых факторов связанных с технологией, производством, распределением, маркетингом, квалификацией, возможностями организации и т.д. Кроме того конкурентные преимущества могут формироваться стратегиями лидерства в издержках, дифференциации, лидерства в нише.

## **Глава 2 Анализ формирования конкурентных преимуществ в «Галамарт» (ИП Попов В.С.)**

### **2.1 Общая характеристика «Галамарт» (ИП Попов В.С.)**

Компания «Галамарт» (ИП Попов В.С.) (до 1 марта 2020 г. – ИП Липанова Е.Г.) является федеральной розничной сетью, включающей в себя более 300 магазинов по всей стране. ИП Попов В.С. (г. Саратов, Ново-Астраханское шоссе, 80, в торгово-развлекательном центре «Сити Молл») осуществляющее свою деятельность по франшизе и является одним из филиалов (торговых представителей в Саратовской области) компании «Галамарт». Каждая торговая точка «Галамарт» имеет яркую брендовую вывеску. Торговая компания имеет довольно широкий ассортимент товарных групп. Конкретно в анализируемом филиале торговой компании «Галамарт» в г. Саратове задействовано 13 работников. Вид организационной структуры

данной организации линейно-функциональная – основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними.

Высшее образование имеет большинство сотрудников – 9 человек (70%). структура управления «Галамарт» (ИП Попов В.С.) соответствует всем необходимым требованиям, которые делают ее значимыми для управляющего аппарата.

Также в рамках организационно-экономического анализа коммерческой организации был проведен анализ финансового показателя «Выручка», больше всего выручка у данного филиала отмечалась в первый кварталный период своего существования (2 кв. 2018 г.), это объясняется, что всегда открытие новой торговой точки привлекает потребителей, которые для себя открывают как сам новый бренд торговой компании, так и реализуемые в ней товары. На протяжении анализируемого периода времени отмечается неравномерная динамика по данному финансовому показателю, но в целом, с выручкой у данного филиала дела обстоят весьма неплохо, компания прилагает все усилия на ее рост.

## **2.2 Оценка конкурентоспособности «Галамарт» (ИП Попов В.С.).**

Основными конкурентами «Галамарт» (ИП Попов В.С.), имеющего 24% долю рынка и 18 ассортиментных товарных групп, являются рынок «Заводской», с долей рынка 21% и 16, и филиал торговой компании «FixPrice» - 19% и 16 соответственно, остальные – мало конкурентные.

Одним из методов анализа конкурентной ситуации является метод «Бостонские клетки», разработанный Бостонской консалтинговой группой и носит название «темпы роста – доля рынка» («матрица БКГ»). Согласно которой филиал торговой компании «Галамарт» относится к «Звездам», к «Дойным коровам» относятся рынок «Заводской», ТК «Коробейник», «FixPrice», к «вопросительным знакам» - «День и ночь», «Непроспи», к «Собакам» - все другие относительно недалеко расположенные предприятия с весьма незначительной долей рынка.

Формирование конкурентных преимуществ «Галамарт» (ИП Попов В.С.) происходит следующим образом (открытие точек поблизости жилых

домов, на территориях крупных торговых комплексах, молах), постоянные (ежедневные) распродажи многих товарных групп, знакомство потребителей с товарами посредством социальных сетей, большой ассортиментный выбор товаров, заказ товара через интернет на официальном сайте торговой компании, креатив (постоянное проведение увлекательных программ, розыгрышей), получение заказа в любом городе страны, где есть филиал. Также сюда следует отнести политику эффективного ценообразования, которая постоянно нуждается, для того чтобы быть эффективной, в ИТ-решениях, позволяющих подбирать оптимальный уровень цены на каждую товарную позицию. Процесс ценообразования рассматривается сетью с учетом двух критериев: 1) как покупатель воспринимает цену и 2) какова эффективность и рентабельность бизнеса.

Автоматизация процесса позволяет проводить мониторинги у конкурентов с оптимальными затратами времени исполнителя, а также исключить отсутствие товарной группы у конкурента при мониторинге.

Формирование конкурентных преимуществ, к примеру, таких как ценовая политика – одна из наиболее важных для сетевой торговли.

### **2.3 Анализ стратегий формирования конкурентоспособности «Галамарт» (ИП Попов В.С.)**

Главной стратегией формирования компании «Галамарт» является постоянное увеличение товарооборота, захват новых рынков в новых регионах, городах. Все это возможно посредством франшизы – правом на ведение бизнеса под другим брендом и с использованием бизнес-модели другой компании.

Несмотря на то, что в целом компания «Галамарт» проводит весьма грамотную политику в отношении формирования конкурентоспособности, тем не менее, главной ее проблемой следует обозначить удержание тех самых преимуществ в отношении предприятий – конкурентов функционирующих на одном рынке с филиалами данной компании, что касается в частности и «Галамарт» (ИП Попов В.С.), особенно это важно в настоящих условиях так называемого кризиса, вызванного пандемией, начавшейся в нашей стране весной 2020 г., когда произошло изменение

потребительского поведения в целом. В условиях экономического кризиса необходимо учитывать тот факт, что потребители становятся более чувствительны к определенным рыночным изменениям, где в настоящее время экономическая ситуация в стране (как и в мире) меняется практически каждый день. Предпринимателям постоянно приходится думать, как не только удержать потребителей, но и стараться максимизировать свою прибыль, разрабатывая и внедряя при этом тактические и стратегические планы.

### **Глава 3 Направления совершенствования формирования конкурентных преимуществ компании «Галамарт»**

#### **3.1 Расширение рынка посредством открытия нового филиала «Галамарт»**

Для того чтобы качественнее удовлетворять потребности клиентов, в настоящее время компании «Галамарт» необходимо изыскивать новые подходы к обслуживанию покупателей, внедрять эти подходы в торговые процессы. Несмотря на то, что исследование конкурентных преимуществ компании «Галамарт» в данной выпускной квалификационной работе проводилось на примере одного из его филиалов (ИП Попов В.С.), в качестве же направлений по их совершенствованию следует затронуть всю компанию в целом, так как «Галамарт» является единой брендовой системой, где все филиалы, работающие по франшизе подчиняются установленным правилам ведения бизнеса головной компанией.

Первым направлением по формированию (развитию) конкурентных преимуществ данной торговой компании можно обозначить мероприятие по расширению рынка посредством открытия еще одного филиала «Галамарт» на территории Саратовской области. Следует заметить, что на территории данного региона филиалы «Галамарт» расположены в основном в городах с населением более 100 тыс. чел. (как было упомянуто выше в самом областном центре – г. Саратове, а также в Энгельсе и Балаково) и ни одного представительства в более мелких населенных пунктах, например, поселках городского типа с населением примерно в 10 тыс. чел., к примеру, в таком

как п.г.т. Базарный Карабулак, являющийся районным центром. вероятность посещения филиала торговой компании «Галамарт» равна 100%, что обусловлено, во-первых, интересом со стороны потребителей к вновь открывшемуся торговому предприятию, во-вторых, широким товарным ассортиментом, большая часть которого отличается весьма низкой (привлекательной) ценой.

Предполагается, что филиал «Галамарт» по франшизе откроет в центральной части районного центра ИП Петров А.Д. (франчайзи), который будет иметь равные права по бизнесу и нести обязанности перед головной компанией. Так называемым ближайшим конкурентом «Галамарт» в Базарном Карабулаке, как по территориальному признаку, так и по схожести предлагаемых к продаже товаров, является в первую очередь филиал торговой компании «FixPrice», открывшийся по франшизе в 2019 г. Тем не менее, в данном случае у планируемого филиала «Галамарт» есть ощутимый плюс перед данным конкурентом, это ценовая политика, ведь, как известно у «FixPrice» цена на товар начинается от 50 рублей, а в «Галамарте» от 9 рублей, к тому же у последнего товарный ассортимент значительно шире. Филиал «Галамарт» планируется открыть осенью 2020 г. в центре п.г.т. Базарный Карабулак на самой центральной улице Ленина. Данная торговая организация будет располагаться на 1 этаже 2-х этажного здания с отдельным входом. При открытии франшизы будут соблюдены все требования установленной компаний. Предполагается, что первоначальные затраты (согласно инвестиционным требованиям компании) составят 9140 тыс. руб. (затраты на технику, оборудование, рекламу, комплекс услуг по открытию).

Предполагается, что годовые (текущие) расходы ИП Петров А.Д. составят: коммунальные платежи (120 тыс. руб. в год), налоговые отчисления (32448 руб.), страховые взносы, уплата в ФНС по месту регистрации (8426 руб.), 1% с доходов на пенсионное страхование в ПФР, превышающих 300 тыс. руб., УСН (6% от дохода в квартал). Также предполагается, что в данном филиале будут работать 4 сотрудника, которые будут выполнять роли продавцов-кассиров и администраторов зала (поочередно) (по 2 в

каждую смену – три дня черед три) без выходных с 9 до 18 ч., таким образом к текущим затратам добавятся расходы на заработную плату сотрудников: 60 тыс. руб. в месяц или 720 тыс. руб. в год (по 15 тыс. руб. в месяц или по 180 тыс. руб. в год на каждого).

Что касается предполагаемых доходов, то здесь следует отметить следующее. Если учесть опыт филиалов компании «Галамарт» в аналогичных населенных пунктах, как по региону, так и по стране, то предполагается, что ежедневно средняя выручка будет составлять 35 тыс. руб. или 12775 тыс. руб. в год. Если учесть что прибыль от выручки составляет примерно 40%, то затраты за закупку товарной продукции, учитывая опыт других филиалов, при этом будут составлять 50% плюс 10% прочие затраты, связанные с торгово-хозяйственной деятельностью планируемого филиала.

Годовая прибыль филиала «Галамарт» (ИП Петров А.Д.) без учета текущих затрат составит 3635 тыс. руб.

С учетом всех предполагаемых (и основных и текущих) затрат годовая прибыль данного ИП составит 2536,026 тыс. руб. В данном случае прибыль будет считаться эффектом. Эффективность от данного мероприятия составила 0,24 коэффициента. Так как полученный показатель эффективности  $> 0$ , то мероприятие можно считать эффективным.

### **3.2 Стимулирование покупательского спроса «Галамарт»**

В качестве следующего мероприятия по совершенствованию конкурентных преимуществ данной компании можно предложить мероприятие, которое будет направлено на стимулировании покупательского спроса, в том числе и в филиале «Галамарт» (ИП Попов В.С.).

В данном случае компании рекомендуется обратиться к опыту других торговых розничных сетей федерального уровня. Речь идет о таких сетевых торговых предприятиях как «Магнит», «Пятерочка», которые уже несколько лет подряд вводят в практику такой инструмент, как стимулирование продаж, посредством выдачей наклеек и буклетов за определенную сумму покупки чеке, которые потом можно будет обменять на товар.

Данное мероприятие можно порекомендовать в качестве пилотного проекта как для филиала «Галамарт» (ИП Попов В.С.), так и для других филиалов «Галамарт» осуществляющих свою деятельность на территории Саратовской области. В целях производства наклеек, буклетов, флаеров и стикеров компании рекомендуется заключить договор с одной из типографий г. Саратова, например с типографией «Карандаш».

Общие предполагаемые затраты на данное мероприятие составят 249,7 тыс. руб. Данное мероприятие вполне можно считать направленным на формирование конкурентных преимуществ, так как оно будет стимулировать потенциальных покупателей к дополнительным покупкам.

Покупатели магазина, у которых окажется сумма от 100 руб. и более в одном чеке, получают наклейку, и таким образом будут стремиться и в дальнейшем совершать покупки, чтобы собрать определенное количество наклеек и обменять их на товар.

Прибыль от внедрения данного мероприятия составит 1118,7572 тыс. руб. В данном случае прибыль будет считаться эффектом. Эффективность мероприятия составит 4,48 коэффициента. Так как полученный показатель эффективности в значительной степени  $> 0$ , то мероприятие можно считать более чем эффективным.

### **3.3 Эффективность мероприятий по формированию конкурентных преимуществ компании «Галамарт»**

Внедрение предложенных мероприятий направленных на формирование конкурентных преимуществ компании «Галамарт» является целесообразным, даже, несмотря на то, что первое мероприятие (Расширение рынка посредством открытия филиала компании на территории Саратовской области (в п.г.т. Базарный Карабулак)) принесет эффективность всего лишь 0,24 коэффициента, тем не менее, следует учитывать что это только за первый год работы, где затраты будут поначалу больше прибыли. Эффективность от второго мероприятия (Стимулирование покупательского спроса) должно составить уже значительно больше, а именно 4,48 коэффициента. В целом, несмотря на формирование конкурентных преимуществ компании «Галамарт», как ей в целом, так и ее филиалам,

необходимо и в дальнейшем соблюдение баланса между проведением различных акций и установлением клиентских связей, компании, функционирующей в сфере федеральной торговой сети, следует сконцентрироваться именно в данном направлении, что будет являться по сути одним из ключевых факторов ее успешной деятельности.

### **Заключение**

Для завоевания и укрепления позиций на рынке компания должна обладать определенными конкурентными преимуществами. В целях достижения своей эффективности любая коммерческая компания должна стремиться задействовать все источники конкурентных преимуществ, заключающихся главным образом в создании уникального торгового предложения, бренда и т.д. Уровни конкурентоспособности организаций могут оцениваться посредством определенных методов, которые организация выбирает для себя самостоятельно, учитывая свои возможности и потребности. Направления и оценка конкурентных преимуществ представляют собой неотъемлемую часть стратегического развития организации. В зависимости от рода своей деятельности и определенных факторов организации находят применение ряда стратегий, касающихся формирования конкурентных преимуществ, при грамотном выборе которых позволит им занять конкурентоспособную позицию, закрепить ее на рынке и повысить эффективность.

Анализ оценки конкурентоспособности «Галамарт» (ИП Попов В.С.) показал, что у данной компании имеется ряд ближайших конкурентов, но при этом согласно анализу «матрицы БКГ», данный филиал занимает прочное место на рынке в целом.

На формирование конкурентных преимуществ компании оказывает влияние ряд определенных факторов: открытие своих торговых точек вблизи жилых домов, на территориях крупных торговых комплексов, молах; низкие цены (от 9 руб.); постоянные (ежедневные) распродажи многих товарных групп; сезонные распродажи; большой ассортиментный выбор товаров; возможность заказа товара и его отмена посредством он-лайн

и т.д. Для оценки эффективности ценообразования «Галамарт» регулярно проводит опросы покупателей, выявляющие мнение об уровне цен в магазинах сети и по отдельным товарным группам, то есть субъективную оценку клиентов, основанную на личных ощущениях и удовлетворенности.

Компания в целом имеет определенные стратегические направления в своей деятельности, это постоянное увеличение товарооборота, захват новых рынков в новых регионах, городах, построение длительных прочных связей со своими покупателями и т.д. Но, не смотря на определенно развитую стратегию поведения, все же компании в целом, как и ее филиалам необходим постоянный поиск новых путей стратегических направлений, где должно играть более существенную роль укрепление клиентских связей. В целом, для дальнейших укреплений своей конкурентоспособности на рынке, компании следует и далее тщательно проводить определенную маркетинговую политику в области выявления потребностей потенциальных клиентов, проведение постоянного мониторинга конкурентов и т.д.

В целях формирования конкурентных преимуществ для компании «Галамарт» были разработаны определенные мероприятия, внедрение которых в целом можно считать целесообразным. Первое мероприятие, направленное расширение рынка посредством открытия филиала компании в п.г.т. Базарный Карабулак Саратовской области должно принести пусть хоть и малую, но все же эффективность (с учетом первого года работы филиала по франшизе), которая согласно расчетам составит 0,24 коэффициента. Эффективность от второго мероприятия, целью которого является стимулирование покупательского спроса, должна составить 4,48 коэффициента. В целом, несмотря на формирование конкурентных преимуществ компании «Галамарт», как ей в целом, как и ее филиалам, необходимо и в дальнейшем соблюдать баланс между проведением различных акций и установлением клиентских связей. При этом большую часть внимания необходимо уделять именно упрочению прямых отношений с клиентами, что будет являться по сути одним из ключевых факторов успешной деятельности данной торговой компании.