

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция является неотъемлемой частью рыночной экономики и ключевым элементом системы рыночных отношений. Конкурентная борьба позволяет выделить лидеров в определенной отрасли, которые производят качественные товары и услуги, необходимые населению. Экономические субъекты стремятся достичь высокого уровня конкурентоспособности на рынке товаров и услуг. Организациям требуется создавать уникальное конкурентное преимущество в отрасли, чтобы занять лидирующие позиции на рынке.

Успех организации зависит от способности предложить такие товары и услуги, которые в наибольшей мере будут соответствовать нуждам потребителей. Предложение конкурентоспособного товара является необходимым условием обеспечения конкурентоспособности организации. Конкурентоспособность организации также зависит от внутренних и внешних факторов, которые влияют на интенсивность конкуренции в отрасли.

Рынок розничной торговли – один из динамично развивающихся секторов экономики Российской Федерации. В настоящее время наблюдается активное развитие торговых сетей по всей территории страны. Как и любая отрасль, рынок розничной торговли состоит из множества организаций, конкурирующих между собой. Каждая розничная сеть старается сохранить, а по возможности, увеличить свою долю в отрасли. В связи с чем требуется проводить постоянный анализ деятельности основных конкурентов и корректировать стратегию развития розничной сети.

Актуальность темы заключается в том, что практически все организации сталкиваются с конкуренцией на рынке. Успешное функционирование организации во многом зависит от стратегии повышения конкурентоспособности организации, которой придерживается организация.

В качестве объекта исследования выбрано ПАО «Магнит», занимающееся розничной торговлей.

Предметом исследования является конкурентоспособность ПАО

«Магнит».

Методологической основой исследования являются следующие общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение, абстрагирование, сравнение.

Целью данной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на примере ПАО «Магнит».

Для достижения поставленной цели, в выпускной квалификационной работе были определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы понятия «конкурентоспособность» и выявить методы ее оценки.
2. Проанализировать основные операционные и финансовые показатели ПАО «Магнит».
3. Оценить уровень конкурентоспособности ПАО «Магнит» в отрасли розничной торговли.
4. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «Магнит».

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1. Сущность конкуренции и конкурентоспособности

В настоящее время изучение конкурентной среды на рынке является необходимым условием успешной деятельности организации. Уровень конкурентоспособности организации зависит от множества факторов. Для того, чтобы организация занимала прочные позиции в отрасли, необходимо проводить оценку конкурентоспособности и разрабатывать стратегии дальнейшего развития

организации.

В экономике понятие конкуренции сформировалось достаточно давно. Каждый автор подходит по-разному к понятию конкуренции. Рассмотрим несколько определений.

В большом юридическом словаре Додонов В.Н. предлагает следующее определение: «Конкуренция - состязательность хозяйствующих субъектов, при которой ограничена возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке»[\[1\]](#).

Фатхудинов Р.А. в своей работе конкуренцию определяет как «процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке (территории) для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях»[\[2\]](#).

Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Черенков В.И. предлагают рассматривать конкуренцию в трех различных направлениях, а именно:

1. Конкуренция – это «соперничество на каком-либо поприще между отдельными лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели каждый для себя лично, в частности между предпринимателями, - за большую долю прибыли, за рынки сбыта, за источники сырья».

2. Конкуренция – это «экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы коммуникаций субъектов рыночной системы в процессе создания, сбыта и потребления материальных и духовных благ».

3. Конкуренция – это «регулятор рыночных отношений, стимулятор ускорения НТП и эффективности общественного производства»[\[3\]](#).

Проанализировав представленные определения, можно сделать следующие выводы: с одной стороны, конкуренция является экономическим соревнованием для достижения наилучших результатов и наивысшей прибыли, борьбой за более выгодные условия на рынке, а с другой стороны, конкуренция представляет собой элемент рыночного механизма, где взаимодействуют различные субъекты.

В рыночной экономике конкуренция выполняется несколько функций[\[4\]](#):

1. Регулирующая функция. Конкуренция воздействует на предложение товаров и услуг так, чтобы оно максимально соответствовало потребностям покупателей, так как именно потребитель создает спрос на товары и услуги.

2. Аллокационная функция (функция размещения). В результате конкуренции факторы производства концентрируются именно в тех местах, где они могут быть использованы с максимальной эффективностью.

3. Инновационная функция. Конкуренция вынуждает производителей внедрять новые технологии, осуществлять нововведения, стимулирует научно-технический прогресс, что ведет к повышению производительности труда, эффективности производства, качества товаров и услуг, изменению характеристик товара, исходя из запросов потребителей.

4. Адаптационная функция. Конкуренция оказывает влияние на изменение условий внешней и внутренней среды, что заставляет предприятия приспосабливаться к новым условиям и продолжать развиваться.

5. Распределительная функция. Конкуренция воздействует на распределение произведённого товара на рынке между потребителями.

6. Контролирующая функция. Конкуренция не позволяет предприятиям занять господствующее положение в отрасли и диктовать свои условия другим участникам на рынке.

Существуют различные классификации конкуренции. Одной из них является деление конкуренции на совершенную и несовершенную.

Рынок совершенной (свободной, чистой) конкуренции характеризуется следующими чертами[5]:

- На рынке присутствует множество фирм, доля которых невелика.
- Фирмы не могут влиять на цены товаров или услуг, которые они реализуют.
- Производители реализуют однородные товары.
- Покупатели имеют хорошее представление о цене на товары или услуги, и в случае повышения цены, производитель теряет своих покупателей.
- Между продавцами отсутствует сговор, то есть они не влияют на цену товара или услуги. Цена формируется с помощью механизма спроса и предложения.

Рынок несовершенной (монополистической) конкуренции может быть представлен в виде монополии, монополистической конкуренции, олигополии.

Противоположностью совершенной конкуренции является монополия.

Для монополии характерны следующие черты[6]:

- На рынке присутствует единственная фирма-монополист.
- Товары не имеют близких заменителей.
- Другим фирмам практически невозможно преодолеть барьеры для вступления на рынок.

Монополистическая конкуренция характеризуется следующими признаками:

- На рынке присутствует множество небольших фирм.
- Фирмы предлагают разнородную продукцию.
- Товар разных производителей отличается качеством, внешним видом, другими характеристиками. У каждой фирмы товар уникальный, но взаимозаменяемый.
- Отсутствуют препятствия для входа на рынок и выхода из него.

Олигополия имеет следующие черты:

- На рынке присутствует несколько крупных фирм.
- Во время принятия решения о ценах на свой товар фирмы осознают взаимную зависимость.
- Товар может быть и однородным, и разнородным.
- Присутствуют барьеры для входа в отрасль, то есть вступление в отрасль затруднено.

Сегодня в странах с рыночной экономикой наиболее распространены рынки монополистической конкуренции и олигополии. Рынок совершенной конкуренции скорее является моделью, так как фирмы воздействуют на объемы выпуска продукции, на цены товаров, государство также регулирует цены на определенные товары, контролирует некоторые отрасли экономики.

Также конкуренцию делят на ценовую и неценовую[7]. Ценовая конкуренция основана на более низких ценах предлагаемых товаров, которые достигаются путем снижения издержек производства, а, следовательно, и себестоимости товаров. Неценовая конкуренция подразумевает повышение качества и надежности товаров, совершенствование дизайна товаров, улучшение сервиса обслуживания при продаже товаров.

«Конкурентоспособность свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами,

услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. Оценка этого свойства позволяет выделять высокую, среднюю, низкую конкурентоспособность» [8].

В экономической сфере, конкурентоспособность - это обладание определёнными свойствами, то есть конкурентными преимуществами, которые дают экономическому субъекту возможность выиграть в конкурентной борьбе.

Конкурентные отношения можно подразделить на несколько уровней [9]:

- микроуровень, где рассматриваются конкретные виды продукции и производства,
- мини-уровень, где конкурентные отношения возникают между организациями,
- мезоуровень, где субъектами отношений являются отрасли и корпоративные объединения организаций,
- макроуровень, где рассматриваются страны или группы стран.

Для того, чтобы субъект любого уровня являлся конкурентоспособным, необходимо обеспечить предложение конкурентоспособного товара на рынке.

Конкурентоспособный товар является необходимым условием создания конкурентоспособности организаций, отраслей, стран.

«Конкурентоспособность товара - это свойство товара, услуги обеспечить покупателя уникальной и большей по сравнению с конкурентами ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств, а организацию - определенной нормой прибыли на данном конкретном рынке в определенный период времени» [10].

Анализируя понятие конкурентоспособности товара можно сделать следующие выводы:

Для покупателя, приобретающего товар важно, чтобы он был высокого качества.

- Покупатель готов купить только тот товар, который обладает определенными свойствами и может удовлетворить его потребности.
- Покупатель часто сравнивает товар с аналогичным товаром у конкурентов и выбирает наиболее конкурентоспособный товар.
- Со стороны продавца, конкурентоспособность товара определяется тем, какую прибыль может принести товар.

Как уже было сказано выше, необходимым условием обеспечения конкурентоспособности организации является предложение конкурентоспособного товара, то есть наблюдается тесная взаимосвязь конкурентоспособности организации от конкурентоспособности товара.

Существует несколько характеристик, которые используют при определении конкурентоспособности организации:

1. Относительность. Определить насколько организация является конкурентоспособной можно только сравнивая ее с конкурентами в данной отрасли.
2. Количественная оценка. Используя экономические показатели, оценивающие эффективность деятельности организации, можно дать количественную оценку, показывающую уровень конкурентоспособности организации среди конкурентов.
3. Динамичность. Как внутренние, так и внешние факторы оказывают влияние на конкурентоспособность организации. Под воздействием различных факторов конкурентоспособность организации может изменяться.

Уровень конкурентоспособности организации зависит от условий и факторов, которые влияют на интенсивность конкуренции, а как следствие, оказывают воздействие на конкурентоспособность организаций на рынке розничной торговли. К внешним факторам относятся: потенциал рынка, легкость доступа, наличие или отсутствие входных барьеров, вид товара, структура отрасли, а именно конкурентные позиции организаций, степень вовлечения организаций в отрасль, возможность введения технологических новшеств, экономии на масштабе, диверсификация фирм и т.д.

К внутренним факторам относятся: научно-технические возможности, маркетинговая политика, уровень сервисного обслуживания, репутация организации, развитость сбытовой сети, стратегическое управление, уровень квалификации работников и т.д.[\[11\]](#).

1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

С целью сохранения своих позиций и повышения уровня конкурентоспособности организации проводят оценку своей деятельности, а также анализируют работу конкурентов. Оценка позволяет изучить конкурентную ситуацию на рынке, определить основных конкурентов для принятия эффективных решений о дальнейшем конкурентном поведении.

Существует большое количество методов, которые используются при определении конкурентоспособности организации. Классификация методов оценки конкурентоспособности организации и показатели, которые используются при определении конкурентоспособности организации, представлены в таблице 1.

Методы оценки конкурентоспособности организаций	Показатели конкурентоспособности организаций
Метод сравнительных преимуществ	Издержки производства
Метод равновесия организации и отрасли	Производительность факторов производства
Структурный метод	Доля рынка
Функциональный метод	Показатели эффективности производственно-сбытовой деятельности, показатели интенсивности использования капитала, показатели финансовой деятельности

Метод оценки по качеству продукции или «метод профилей»	Косвенные обобщенные показатели, определяющие соответствие критериям потребительского выбора
Комплексный метод	Комплекс маркетинга, экономические показатели деятельности
Матричный метод	Показатель конкурентоспособности организации, рассчитываемый по формуле $K_n = I_T * I_э$

Метод сравнительных преимуществ основан на том, что организация специализируется на товарах, которые ей выгоднее производить и реализовывать в отрасли. Следовательно, организация обладает такими преимуществами, которые позволяют ей обеспечить низкий уровень издержек, а значит и обеспечить высокий уровень конкурентоспособности .

Измерить конкурентоспособность, используя данный метод достаточно сложно. Метод сравнительных преимуществ построен на следующем предположении: чем ниже уровень издержек производства в отрасли, тем выше конкурентоспособность организации.

Метод равновесия организации и отрасли базируется на производительности факторов производства. Равновесие подразумевает, что производитель не мотивирован изменять объемы производства, то есть свою долю на рынке. Это происходит в связи с тем, что достигнут максимально возможный объем выпуска и реализации товаров, а спрос и уровень развития техники остаются неизменными. В этих условиях все факторы производства используются с одинаковой и наибольшей производительностью.

Поскольку у организаций отсутствует сверхприбыль, то другие компании не мотивированы вступать в эту отрасль. Если какой-то фактор используется не в полную силу, и уровень издержек не является минимальным, то организации может расширить выпуск своего товара.

Конкурентоспособность организации в рамках метода равновесия организации и отрасли проявляется в использовании факторов с лучшей производительностью, чем у конкурентов.

Структурный метод оценки конкурентоспособности базируется на определении уровня монополизации организаций в отрасли. В этом методе определяются доли рынка конкурирующих организаций. Изучается

концентрация производства, капитала, наличие барьеров для новых компаний.

Функциональный метод позволяет определить экономические показатели деятельности организаций, сделать определенные выводы по всей отрасли. Существует три группы показателей, которые рассчитываются в данном методе: показатели эффективности производственно-сбытовой деятельности организации, показатели интенсивности использования капитала организации, показатели финансовой деятельности организации.

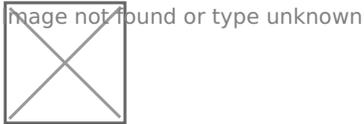
Первая группа показателей включает в себя расчет отношения чистой прибыли к чистым издержкам, к чистой стоимости материальных активов, к чистому оборотному капиталу.

Во второй группе показателей рассчитывают отношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, к чистому оборотному капиталу, к стоимости материально-производственных запасов, отношение основного капитала к стоимости материальных активов, а также отношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.

Третья группа показателей состоит из расчета отношения оборотного капитала к текущему долгу, периода оплаты текущих счетов, отношения текущего долга к стоимости материальных активов, к стоимости материально-производственных запасов, отношения долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Метод оценки конкурентоспособности по качеству продукции или «метод профилей» выявляет разные критерии, показывающие удовлетворение запросов потребителей относительно определенного товара. Далее проводится иерархия этих критериев и устанавливается важность каждого критерия. По выявленным критериям можно провести оценку конкурентоспособности организации.

В этом методе используются косвенные обобщенные показатели или система показателей. Одной из разновидностей метода оценки конкурентоспособности по качеству продукции является сравнение организаций по векторам компетентности, который проводится путем построения многоугольников конкурентоспособности различных организаций. Модель данного метода представлена на рисунке 1.



Комплексный метод оценивает деятельность организации в целом относительно конкурентов. Этот метод состоит из анализа основных

экономических показателей (выручки, прибыли, затрат и т.д.) и анализа комплекса маркетинга.

Матричный метод оценки конкурентоспособности основан на рассмотрении различных процессов конкуренции в динамике. В основу данного метода положена концепция жизненного цикла товаров и технологий. Матричный метод применяется для анализа товаров, сбыта, отдельных организаций, отрасли в целом.

Основным инструментом является матрица, в которой указываются темпы роста емкости рынка и относительная доля производителя. Более конкурентоспособными будут организации, занимающие значительную долю быстрорастущего рынка. Конкурентоспособность организации характеризуется возможностью и динамикой приспособления организации к постоянно изменяющимся условиям конкуренции на рынке товаров.

Кроме вышеперечисленных методов на практике очень часто используется SWOT-анализ, предусматривающий сбор и систематизацию информации, которая позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы. Данная информация оформляется в виде схемы, представленной в таблице 2.

Таблица 2 Пример оформления SWOT-анализа организации

Сильные стороны Слабые стороны

1. ... 1. ...

2. ... 2. ...

3. ... 3. ...

Возможности Угрозы

1. ... 1. ...

2. ... 2. ...

3. ... 3. ...

Сильными сторонами (Strengths) являются внутренние факторы, способствующие эффективной работе организации. Сильные стороны важны при формировании стратегии, так как они могут быть ее основой и конкурентным преимуществом.

Слабые стороны (Weakness) - внутренние факторы, препятствующие эффективной работе организации. В конкурентной борьбе слабые стороны делают организацию уязвимой. При формировании стратегии, необходимо учесть все слабые стороны и постараться их устранить.

Возможностями (Opportunities) являются внешние факторы, которые могут оказать благоприятное воздействие на эффективность работы организации. Например, к возможностям можно отнести поиск эффективных каналов сбыта товаров, внедрение новых технологий, ноу-хау, которые могут обеспечить организации конкурентное преимущество, и другое.

Угрозы (Threats) - внешние факторы, которые могут негативно сказаться на работе организации. К угрозам относятся: появление новых более дешевых технологий и внедрение их конкурентами, появление новых товаров у конкурентов, появление иностранных организаций с более низкими издержками, изменение процентных ставок, курса валют и т.д.

После выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, требуется сделать выводы и при необходимости внести изменения в стратегию организации.

При анализе полученной информации важно ответить на несколько вопросов:

- ○ Какие сильные стороны имеет организация? Какие из них могут быть основой при формировании стратегии?
- Какие слабые стороны делают организацию уязвимой и мешают использовать возможности данной отрасли? Какие из них можно сгладить?
- Какие возможности могут быть предоставлены организации в данной отрасли? Какие из них можно реализовать?
- Какие угрозы могут отрицательно сказаться на работе организации? Как можно защитить организацию от этих угроз?

SWOT-анализ помогает проанализировать внутренние и внешние факторы, которые оказывают влияние на эффективность работы организации. Факторы, выявленные в SWOT-анализе, могут стать основой для формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации.

1.3. Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Согласно модели Майкла Портера уровень конкуренции в определенной отрасли обуславливается взаимодействием пяти сил, представленных на рисунке 2[12].



Представленные выше конкурентные силы определяют интенсивность конкуренции в отрасли и прибыльность. Уровень конкурентоспособности организации во многом зависит от выбранной стратегии. Чтобы организация была конкурентоспособной, ее стратегия должна быть не похожа на стратегии других участников рынка. В первую очередь, при разработке стратегии требуется оценить силы, которые влияют на конкуренцию в данной отрасли. Исходя из полученных выводов, можно определить сильные и слабые стороны организации. Наиболее мощные силы будут играть решающую роль при формировании стратегии

организации. Таким образом, анализ конкурентных сил позволит разработать стратегию, повышающую конкурентоспособность организации.

Как правило, конкуренты завоевывают рынок, используя успешные маркетинговые стратегии, повышая качество товаров или услуг, а также понижая цены на товары или услуги. Организация должна уметь быстро реагировать на действия конкурентов и быть способной адаптироваться к изменениям, происходящим на рынке для сохранения своего конкурентного преимущества[\[13\]](#).

В широком смысле конкурентоспособность организации зависит от умения опережать конкурентов в достижении поставленных стратегических целей в борьбе за сохранение и укрепление позиций в отрасли.

Стратегия организации должна соответствовать следующим задачам:

- способствовать повышению конкурентоспособности организации на рынке,
- создавать условия для получения конкурентных преимуществ, обеспечивать возможность получения сверхприбыли.

В основе конкурентных стратегий торговых сетей, как и в других отраслях экономики лежат следующие стратегии, где:

- организация должна быть лидером по уровню издержек в данной отрасли;
- организация должна дифференцировать товары;
- организация фокусируется на более узком направлении для получения конкурентных преимуществ в определенном сегменте рынка; организация использует комплексный подход в формировании стратегии, совмещая все вышеперечисленные стратегии.

Первые три варианта стратегий могут использоваться организацией по отдельности или в комплексе. Они позволяют организации занять устойчивую позицию на рынке на длительный срок и превзойти над конкурентами. Рассмотрим более подробно каждую из стратегий.

Стратегия лидерства, основанная на низких издержках, позволяет получать дополнительную прибыль за счет того, что организация экономит на затратах и увеличивает объем продаж. Для получения экономии от масштаба деятельности в розничной торговле создаются торговые сети, одна из которых будет рассмотрена в следующих главах.

Экономия от масштаба или эффект масштаба характеризуется сокращением средних (удельных) издержек в расчете на единицу товара при увеличении производства в длительном периоде. Эффект масштаба происходит за счет экономии от роста размеров торговой сети, снижении издержек от специализации, использования автоматизированного оборудования, доступа к оптовым закупкам, большей отдаче от рекламы, финансовой и управленческой экономии.

Существует и обратная сторона эффекта масштаба, называемая минимально эффективным масштабом. В данном случае, затраты на единицу товара либо остаются постоянными, либо растут вследствие сложности управления растущей компанией.

Еще одним преимуществом розничных сетей является возможность создания эффективной логистической системы, которая будет состоять из собственных распределительных центров будет предоставлять возможность сотрудничать с мировыми производителями товаров на льготных условиях.

Кроме этого, розничные торговые сети вытесняют магазины, у которых низкие объемы продаж, а следовательно, высокие затраты. Они активно используют метод слияния и метод поглощения, увеличивая, таким образом, долю на рынке. Расширению масштабов деятельности способствует эффект опыта. То есть крупные организации в ходе своей деятельности накапливают опыт управления бизнесом, используют известные технологии более эффективно, управляют всем производственным циклом более эффективно по сравнению с мелкой розничной торговлей.

Чем дольше компания существует на рынке, тем больше она имеет опыта, а следовательно, и преимуществ по сравнению с компаниями конкурентами вследствие проявления эффекта опыта.

В современных условиях стратегии, позволяющие обеспечить доступный для потребителей уровень цен, основываются на определенных факторах. Рассмотрим факторы, которые создают конкурентные преимущества розничным торговым сетям:

Эффект масштаба и опыта позволяет понижать издержки на единицу товара.

Удачное расположение каждого магазина розничной сети вблизи жилых комплексов и шаговой доступности.

Наличие в ассортименте товаров под собственным брендом. Сегментация потребителей для удовлетворения потребностей людей с разными доходами и разными предпочтениями.

Создание определенных преимуществ, которые отсутствуют у конкурентов.

Учитывая все вышесказанное, можно сделать вывод, что стратегия лидерства, основанная на низких издержках, повышает производительность труда и как следствие уровень прибыли.

Стратегия лидерства, основанная на дифференциации, позволяет привлекать покупателей за счет уникальности, эксклюзивности, большого разнообразия, высокого качества товара. Также данная стратегия может реализовываться путем дифференциации цен на разные модификации товара. Таким образом, дифференциация предоставляет возможность компании продавать товар по более высоким ценам[\[14\]](#).

Преимуществами стратегии, основанной на дифференциации товаров, являются:

Защита от соперничества с конкурентами, так как дифференциация потребители становятся приверженными к определенному бренду.

Потребители становятся не настолько чувствительны к цене товара, поскольку первостепенную роль играет превосходство в качестве, ассортименте, уникальности товара.

Создание барьера для входа в отрасль в связи с тем, что конкурентам приходится преодолевать уникальность товара других продавцов.

Достижение уровня прибыли выше, чем в отрасли, поскольку эта стратегия позволяет преодолевать фактор пяти конкурентных сил.

Рассмотрим факторы, создающие конкурентные преимущества в стратегии, основанной на дифференциации товаров:

Предоставление товаров с уникальными характеристиками, имеющие ценность для покупателей.

Наличие таких покупателей, которые будут создавать спрос на нестандартную продукцию.

Склонность покупателей к конкретному бренду, отсутствие чувствительности к цене.

Способность организации сохранять уникальность товаров и защищать ее от конкурентов во всей отрасли.

Опережение роста прибыли по сравнению с затратами, поскольку разработка стратегии дифференциации товаров требует высоких затрат на исследования и опытно-конструкторские разработки, покупку нестандартных материалов, маркетинговую стратегию для привлечения покупателей[15].

Стратегия лидерства, основана на дифференциации товаров, чаще всего используется при продаже одежды, ювелирных изделий, автомобилей, косметики, но может находить применение в любой отрасли торговли.

Третья стратегия лидерства строится на фокусировании, то есть организация занимается более узкой специализацией, концентрируясь на целевом сегменте. Данная стратегия чаще всего используется небольшими компаниями, но может применяться и в крупных компаниях.

На целевом сегменте организация использует стратегию, основанную на низких издержках, либо стратегию, основанную на дифференциации товаров, либо и ту и другую стратегию одновременно. Данная стратегия также позволяет добиваться конкурентных преимуществ в отрасли и получать прибыль выше среднеотраслевой.

Стратегия фокусирования реализуется в рамках определенного сегмента рынка, а не в рамках всей отрасли. Она придерживается более узкой стратегической цели, которая позволяет работать с большей эффективностью по сравнению с конкурентными организациями, действующими в рамках всей отрасли.

Основными факторами, влияющими на реализацию стратегии фокусирования, являются:

Наличие потребителей, которые будут покупать товары со специфическими свойствами.

Способность быть лидером в определенном сегменте отрасли, который конкурентам кажется непривлекательным, хотя имеет высокую прибыльность.

В реальном мире компании, работающие в торговле, обычно сочетают несколько стратегий, а именно стратегию лидерства, основанную на низких издержках и стратегию лидерства, основанную на дифференциации. Таким образом, они становятся многоформатными торговыми сетями. Выбор стратегии зависит от специфики организации, сильных сторон организации. Структурный анализ помогает выбрать наиболее подходящую стратегию для организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «МАГНИТ»

2.1. Общая характеристика ПАО «Магнит»

Сеть магазинов «Магнит» является одной из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в Российской Федерации. В 2017 году ПАО «Магнит» вошло в ТОП-5 «200 крупнейших частных компаний России» по размеру выручки и в ТОП-100 самых инновационных компаний мира по версии Forbes.

Миссия ПАО «Магнит»: «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников» [\[16\]](#).

Цель компании: обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

Ценностями компании являются ответственность, развитие, сотрудничество, профессионализм.

Стратегия развития компании: «дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России; развитие мультиформатной бизнес-модели: продолжение агрессивного развития форматов "магазин у дома", "гипермаркет", "Магнит Семейный" и "Магнит Косметик"., формирование высокого

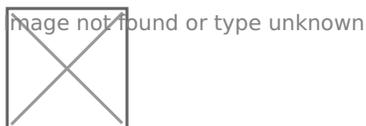
уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории; внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности»[\[17\]](#)

История развития начинается еще в 1994 году, когда С.Н. Галицкий основал компанию по продаже бытовой химии и косметики. Позже компания решила выйти на рынок розничной торговли продуктами питания. В период с 1998 года по 2001 год были открыты первые продуктовые магазины, которые были объединены в розничную сеть «Магнит». В 2001-2005 годах происходит быстрое региональное развитие. Розничная сеть «Магнит» уже насчитывает 1500 магазинов.

В 2006-2009 годах компания становится лидером российского продуктового ритейла по количеству покупателей. В этот период открываются гипермаркеты и магазины у дома. Количество магазинов сети увеличивается более чем в 2 раза.

В 2010 году открывается первый магазин «Магнит Косметик». В 2011 году реализован проект по выращиванию овощей в тепличном комплексе, принадлежащем компании. В период с 2010 по 2012 год ускоряются темпы роста компании, и расширяется география сети. В 2013 году розничная сеть «Магнит» становится абсолютным лидером российского ритейла.

На рисунке 3, представленном ниже, показано как увеличивалось количество магазинов в период с 2007 по 2017 годы, а также динамика прироста количества магазинов.



Исходя из данных, представленных в диаграмме, видно, что в период с 2007 года по 2017 год количество магазинов увеличилось более чем в 7 раз. Динамика прироста количества магазинов варьируется между 16% и 30%. Средний прирост в этот период равняется 22%. Данная диаграмма показывает, что розничная сеть «Магнит» динамично расширяется каждый год.

ПАО «Магнит» является крупнейшим продуктовым ритейлером в России по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. По состоянию на 31 декабря 2017 г. компания включает 16350 торговых точек, из них 12125 - «магазины у дома», 243 гипермаркета, 208 магазинов «МагнитСемейный»б

Магазины данной розничной сети расположены в 2 709 населенных пунктах Российской Федерации. Они расположены на всей территории России, а именно в 7

Федеральных округах - Северо-Кавказском, Южном, Центральном, Приволжском, Северо-Западном, Уральском, Сибирском. Большинство магазинов розничной сети «Магнит» расположено в Южном, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Магазины открываются и в крупных городах, и в маленьких населенных пунктах.

География сети по состоянию на 31 декабря 2018 года представлена в таблице 3.

Таблица 3 География сети ПАО «Магнит»

(составлено автором на основе годового отчета ПАО «Магнит» за 201/ г.)

	Магазины Гипер- у дома	Магазины Гипер- маркеты	Магнит Семейный	Магазины дрогери	Итого
Северо-Кавказский ФО	373	9	10	138	530
ЮжныйФО	1816	69	54	731	2670
Центральный ФО	3484	39	42	945	4510
Приволжск ий ФО	3470	67	54	1065	4656
Северо-Западный ФО	1236	16	16	317	1585
Уральский ФО	1178	32	19	407	1636

Сибирский ФО	568	11	13	171	763
Итого	12125	243	208	3774	

Благодаря мощной системе логистики налажен эффективный процесс доставки товаров в магазины, качественного хранения товаров. Дистрибьютерская сеть компании включает в себя 37 распределительных центров и 36 автотранспортных предприятий, которые находятся на всей территории страны. Также у розничной сети «Магнит» есть собственный автопарк, который состоит из более чем 6000 грузовиков, что позволяет осуществлять своевременную доставку в магазины.

Кроме того, розничная сеть «Магнит» - крупнейший частный работодатель в России. В 2017 году общая численность персонала компании составила более 280 тысяч человек. Компании 8 раз получала звание «Привлекательный работодатель» по результатам исследования, которое ежегодно проводит российский интернет-портал Superjob.ru.

ПАО «Магнит» осуществляет свою деятельность на основании Устава, утвержденного 8 сентября 2016 года.

Согласно Уставу основной целью общества является извлечение прибыли.

К органам управления ПАО «Магнит» относятся: Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление (коллегиальный исполнительный орган), Генеральный директор (единоличный исполнительный орган). Ревизионная комиссия является органом контроля за финансово хозяйственной деятельностью .

Уставный капитал ПАО «Магнит» состоит из 101 911 355 обыкновенных именных бездокументарных акций и составляет 1 019 113 рублей 55 копеек. Акции Компании обращаются на Московской бирже, а глобальные депозитарные расписки (ГДР) Компании торгуются на Лондонской фондовой бирже (тикер: MGNT). Структура акционеров ПАО "Магнит" по состоянию на 15 марта 2018 года наглядно представлена в соответствии с консолидированной финансовой отчетностью на рисунке 4.

image not found or type unknown



Проведем SWOT-анализ, чтобы выявить сильные и слабые стороны розничной сети «Магнит», а также возможности и угрозы для организации. Полученные результаты занесем в таблицу 9.

Таблица 9 SWOT-анализ ПАО «Магнит»

(составлено автором)

Сильные стороны

- формирование мультиформатного бизнеса;
- быстрое развитие сети;
- широкое присутствие в регионах;
- крупнейшая по количеству магазинов торговая сеть в России;
- узнаваемый бренд;
- эффективная система логистики;
- наличие собственного парка автомобилей

Слабые стороны

- большая часть покупателей с низким или средним доходом;
- отсутствие товаров премиум класса;
- относительно невысокая сумма среднего чека;
- падение показателей, показывающих динамику развития сети за последние несколько лет

Возможности

Угрозы

- сохранение лидирующих позиций в - усиление конкуренции в отрасли; отрасли; - замедление темпов роста;
- дальнейшее развитие сети за счет - риск повышения ДОЛГОВОЙ

роста количества магазинов; нагрузки;

- развитие магазинов нового формата - снижение доходов населения; (аптек) ; - потеря репутации
- создание интернет-магазина;
- минимизация издержек за счет совершенствования логистических процессов и инвестиций в IT

систему

2.2. Сравнительный анализ конкурентов

Концентрация рынка розничной торговли в Российской Федерации небольшая. Примерно 30 % всего рынка приходится на семь крупнейших организаций. Такая концентрация формирует предпосылки для дальнейшего усиления конкуренции в данной отрасли[18]. Сегодня конкурентная борьба проявляется в захвате новых территорий сбыта путем роста розничной сети. Для этого используются сделки по слиянию и поглощения, а также франчайзинговые схемы. Проведем сравнительный анализ основных игроков, используя данные, которые имеются на конец 2017 года.

X5 Retail Group является одной из ведущих розничных компаний в Российской Федерации. X5 Retail Group имеет ряд торговых сетей такие как магазины «Пятерочка» в формате магазинов у дома, магазины «Перекресток» в формате супермаркетов, магазины «Карусель» в формате гипермаркетов и магазины «Экспресс-Ритейл» разных брендов.

Наибольшая концентрация магазинов X5 Retail Group наблюдается в Москве и Санкт-Петербурге. Также значительное количество магазинов расположены в европейской части Российской Федерации. X5 Retail Group управляет 39 распределительными центрами и насчитывает 3144 грузовых автомобиля в собственности.

Дикси - еще одна российская компания, занимающая лидирующие позиции в рознично торговле продуктами питания и товарами, имеющими повседневный спрос. В управлении группы компаний «Дикси» находятся 2534 магазина у дома «ДИКСИ», 41 гипермаркет «Минимарт» и «Мегамайт», 128 магазинов «Виктория».

Группа компания «Дикси» работает в 4 федеральных округах Российской Федерации, а именно Северо-Западный, Центральный, Приволжский, Уральский и в Калининградской области.

Лента считается самой большой сетью гипермаркетов в Российской Федерации. В управлении «Ленты» находятся 231 гипермаркет, которые расположены в 84 городах страны, а также 97 супермаркетов, которые работают в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Центральном регионе.

Auchan (Ашан) является крупной сетью гипермаркетов, начавшая свою работу в Российской Федерации в 2002 году. Магазины сети «Ашан» представлены в различных регионах страны.

METRO Cash and Carry (Метро) является крупнейшей управляющей компанией мелкооптовой торговли или, иначе говоря, бизнес формата cash&carry группы Metro Group. В управлении ООО «Metro Cash & Carry» находится 90 торговых центров, расположенных в 47 регионах Российской Федерации без учета Республики Крым. Metro Cash & Carry также управляет супермаркетом METRO Punct и гипермаркетом real, который перешел в управление путем сделки с ООО «Реал-Гипермаркет». Кроме этого, 2 торговых центра открыто Крыму и 1 торговый центр - во Владикавказе.

О'КЕЙ - также одна из крупнейших российских розничных сетей, торгующая продуктами питания. Торговая сеть «О'КЕЙ» состоит из 78 гипермаркетов и 67 магазинов в формате «дискаунтер». В управлении сети «О'КЕЙ» находятся 4 распределительных центра.

Составим сравнительную характеристику семи крупнейших игроков российского рынка розничной торговли. Сравним конкурентов по следующим показателям: количество магазинов, торговая площадь, выручка, капитализация и рыночная доля. Полученные результаты занесем в сводную таблицу 10.

Таблица 10

Сравнительная характеристика крупнейших торговых сетей в Российской Федерации на конец 2018 года

	Количество магазинов	Торговая площадь, тыс. кв. м	Выручка, млрд. руб.	Капитализация, млрд. ДОЛЛ.	Рыночная доля, %
Магнит	16350	5755	1143	13,9	9
X5	12121	4480	1295	10,3	10
Дикси	2703	927	283	0,7	2
Лента	328	1382	365	2,8	3
Ашан	313	1141	389	n/a	3
Метро	92	690	224	n/a	2
Окей	145	578	177	0,7	1

Проведя анализ сравнительной характеристики семи основных игроков в сфере розничной торговли, можно сделать вывод, что розничная сеть

«Магнит» занимает одно из лидирующих рыночных положений. «Магнит» занимает первое место по количеству магазинов, торговой площади и капитализации. Лишь по двум показателям, а именно выручка и рыночная доля, X5 Retail Group опережает «Магнит». Таким образом, можно сказать, что розничная сеть «Магнит» обладает высокой конкурентоспособностью на рынке.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «МАГНИТ»

3.1 Развитие фармацевтического направления

В 2017 году Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, далее Минпромторг, разработало проект федерального закона, наделяющий магазины правом торговли безрецептурных лекарств. Но свободная продажа лекарств, отпускаемых без рецепта врача, будет возможна только в случае, если магазины получат лицензии, позволяющие осуществлять фармацевтическую деятельность.

Закупка лекарств будет происходить у поставщиков, которые сегодня поставляют лекарства аптекам. Это позволит не допустить фальсификацию лекарств. Также предполагается, что Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения, далее Росздравнадзор, будет следить за соблюдением требуемых условий хранения лекарств и их реализацию в магазинах.

Федеральная антимонопольная служба, далее ФАС, считает, что продажа лекарств в торговых точках увеличит конкуренцию на рынке, а как следствие, снизит цены на лекарственные препараты. А значит, повысится доступность лекарств для людей.

На сегодняшний день этот законопроект находится в стадии обсуждения. Пока что продуктовые магазины взаимодействуют с рынком лекарственных препаратов, используя другие пути.

Так, например, сотрудничество X5 Retail Group с дистрибутором «СИА Интернейшнл», развивающим аптеки под брендом «Да здоров» и «А-Мега», позволило открыть в 2017 году 828 аптек в околокассовых зонах и в залах универсамов формата «shop-in-shop». Торговая сеть «Азбука вкуса» сотрудничает с дистрибутором «СИА» и в рамках этого соглашения будут открываться аптеки под брендом «Азбука Life» в ближайшие 10 лет.

Магазины сети «Дикси» размещают аптечные пункты, сотрудничая с «Аптечной сетью 36,6»

Розничная сеть «Магнит» выбрала другой путь развития. В 2016 году была создана собственная аптечная сеть. Аптеки были открыты в Краснодарском крае, Республике Адыгея и Ростовской области на базе гипермаркетов и магазинов в формате «у дома». Благодаря тому, что аптеки находятся рядом с другими магазинами торговой сети, повышается доступность лекарств для населения. Посетители, посещая магазины розничной сети «Магнит», имеют возможность приобрести необходимые фармацевтические и медицинские препараты, товары для личной гигиены, лечебную косметику, сезонную продукцию, детское питание и другое. К концу 2017 года насчитывалась 51 «Магнит Аптека». Но развитие данного направления было приостановлено, чтобы оценить эффективность деятельности открытых аптек.

На фармацевтическом рынке также, как и в других отраслях наблюдаются процессы объединения, слияния и поглощения, что может вести к концентрации в сегменте наиболее крупных и известных аптечных сетей. Такие сделки «перекраивают» рейтинг аптечных сетей, а некоторые аптеки исчезают с рынка. Очередное перестроение рынка может произойти, если будет принят законопроект, наделяющий магазины правом торговли безрецептурных лекарств.

Отметим основные риски, связанные с принятием законопроекта, который позволяет продавать лекарственные препараты в магазинах:

- ○ 1. Доступность лекарств. Предполагается, что реализация в магазинах лекарств, которые отпускаются без рецепта, будет способствовать повышению уровня их доступности для всего населения. Но в большинстве городов сегодня лекарственные препараты и так доступны. В Российской Федерации зарегистрировано более 60 тысяч

аптек. В малонаселенных пунктах, где на сегодняшний день отсутствуют аптеки, как правило, нет и магазинов, которые смогли бы получить лицензию для продажи лекарств. Данную проблему можно решить с помощью реализации лекарств подразделениями медицинских учреждений. Также доступность лекарств для населения можно повысить, открыв интернет-аптеки. Законопроект, который предусматривает право продажи лекарств в интернет-магазинах, на данный момент принят в первом чтении.

- ○ 1. Регулирование цен с помощью конкуренции. По мнению Минпромторга и ФАС продажа безрецептурных препаратов в продуктовых магазинах будет способствовать развитию конкуренции

в данной отрасли, что приведет к снижению цен. Однако, представители фармацевтической отрасли считают, что уменьшение спроса на безрецептурные лекарства, может привести к повышению цен на лекарства, отпускаемые с рецептом врача, а также к сокращению количества аптек, так как деятельность многих аптечных организаций станет убыточной .

2. Наличие сотрудников, имеющих фармацевтическое образование. Для получения лицензии, позволяющей осуществлять фармацевтическую деятельность, обязательным требованием является наличие работников, имеющих фармацевтическое образование. Однако, после получения лицензии, нет гарантии, что во всех магазинах будут работать такие сотрудники. То есть проконсультироваться можно будет только в аптечных организациях.
3. Контроль за деятельностью. Предполагается, что контроль будет также осуществляться Росздравнадзором. Тем не менее, в сопроводительных документах к законопроекту сказано, что дополнительные расходы из федерального бюджета не потребуются. Нельзя исключить риск нарушения правил хранения лекарственных препаратов и реализации

препаратов ненадлежащего качества. Это повлечет за собой необходимость проведения дополнительных проверок. А в связи с увеличением количества точек, где будут продаваться лекарства, может возникнуть необходимость увеличения штата сотрудников Росздравнадзора.

Таким образом, Росздравнадзор, Минздрав России, а также представители фармацевтической отрасли против принятия данного законопроекта. Однако, идея продажи лекарств в продовольственных магазинах обсуждается уже на протяжении 10 лет. Анализируя практику других стран, можно сделать вывод, что рано или поздно в Российской Федерации будет разрешена продажа безрецептурных препаратов. В случае принятия данного законопроекта, торговым сетям нужно будет быстро реагировать на изменения, происходящие на рынке, чтобы сохранить и повысить свою конкурентоспособность.

Компания DSM Group проводит постоянный мониторинг фармацевтического рынка в Российской Федерации. Эта компания предоставляет аналитическую информацию по всем секторам фармацевтики. Каждый месяц компания DSM Group публикует аналитические обзоры фармацевтического рынка в России.

Согласно отчету DSM Group за 2017 год доля лекарств, отпускаемых по рецепту, составила 49,6%, а доля безрецептурных лекарств - 50,4%. В денежном отношении это 466182 млн. руб. и 474529 млн. руб. соответственно. В случае, если законопроект, разрешающий продажу безрецептурных препаратов, будет принят, аптеки неизбежно понесут значительные потери. Некоторые эксперты считают, что потери будут равны 25-30% выручки, другие эксперты считают, что потери составят 15-20%. То есть часть покупателей будет приобретать лекарства в магазинах. Посчитаем, какую прибыль принесет это торговым сетям.

В 2017 году через аптеки было реализовано 5065,8 млн. упаковок препаратов, сумма которых в розничных ценах равна 940,7 млрд. руб. или 752 млрд. руб. в закупочных ценах. Разница между закупочными и розничными ценами составляет:

940,7 млрд. руб. - 752 млрд. руб. = 188,7 млрд. руб.

Рассмотрим, на какую сумму магазины смогут реализовывать лекарства, когда законопроект вступит в силу. Поскольку, мы не можем точно спрогнозировать, какое количество лекарств будет приобретаться в торговых сетях, проанализируем 4 возможных варианта, в которых потери аптек будут равны 15%, 20%, 25%, 30% от объема выручки. Полученные данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 Реализация лекарств в торговых сетях

	Потери 15% от выручки	Потери 20%от выручки	Потери 25%от выручки	Потери 30%от выручки
Сумма реализации лекарств в розничных ценах, млн. руб.	141106,7	188142,2	235177,8	282213,3
Сумма реализации лекарств в закупочных ценах, млн. руб.	112800,0	150400,0	188000,0	225600,0

Учитывая, что сегодня доля розничной сети «Магнит» на рынке составляет 9%, можно рассчитать на какую сумму реализации лекарств может претендовать «Магнит». Полученные данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 Реализация лекарств в розничной сети «Магнит»

	Потери 15% от выручки	Потери 20% от выручки	Потери 25% от выручки	Потери 30% от выручки
Сумма реализации лекарств в розничных ценах, млн. руб.	12699,6	16932,8	21166	25399,2
Сумма реализации лекарств в закупочных ценах, млн. руб.	10152,0	13536,0	16920,0	20304,0

На сегодняшний день розничная сеть «Магнит» создала аптеки под собственным брендом. Но в случае, если законопроект, позволяющий реализовывать лекарства в магазинах, будет принят, то у «Магнита» появится два возможных варианта развития фармацевтического направления. То есть можно будет либо организовать определенную зону в магазине с лекарствами, либо активно расширять собственную сеть аптек. Также можно будет совмещать эти два варианта в зависимости от спроса на безрецептурные или рецептурные лекарства.

Чтобы сохранить свою позицию в отрасли, повысить конкурентоспособность и не позволить конкурентам создать преимущества за счет развития фармацевтического направления, необходимо будет быстро реагировать на изменения, происходящие в законодательстве Российской Федерации.

3.2. Франчайзинг

Розничная сеть «Магнит» планирует сохранять темпы роста компании на высоком уровне в среднесрочной перспективе. У владельцев любого бизнеса, в том числе торговых компаний, есть несколько вариантов обеспечения развития своего бизнеса. У каждого варианта есть и положительные, отрицательные стороны. Одним из вариантов является создание собственных предприятий в новых местах. К другому варианту можно отнести покупку предприятий, или целых компаний, которые уже работают на рынке определенное время. В данном случае подразумевается слияние или поглощение компаний. Еще одним вариантом является франчайзинг, который позволяет развивать бизнес без больших инвестиций в течение достаточно короткого промежутка времени.

Исходя из данных, представленных в годовом отчете ПАО «Магнит» за 2017 год, компания собирается открыть в 2018 году 1500 магазинов у дома, 700 магазинов «Магнит Косметик», 20 магазинов в формате гипермаркет и «Магнит Семейный». Благодаря накопленному опыту, технологии розничная сеть «Магнит» имеет возможность открывать магазины малого формата, приносящие прибыль, в таких населенных пунктах, где численность населения всего 5000 человек. А магазины более крупного формата, такие как гипермаркет, «Магнит Семейный», становятся прибыльными при населении 25000 человек.

Таким образом, можно сделать вывод, что даже небольшие магазины под брендом «Магнит» пользуются популярностью среди населения как маленьких, так и крупных городов. Учитывая современных темп жизни людей, многие предпочитают покупать товары в магазинах шаговой доступности. В связи с этим, можно рассмотреть создание франчайзинговой системы для магазинов площадью 50-200 кв. м., расположенных преимущественно в спальных районах и в местах с большим трафиком.

Рассмотрим основные понятия, которые будут использоваться в данной стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Франчайзер или правообладатель - это предприниматель, который проверил работу определенного бизнеса и вывел успешную формулу организации этого бизнеса, которую можно воспроизвести в дальнейшем. Франчайзер владеет исключительными правами на товарный знак, идеи, фирменный стиль, авторские права. Он может продать партнеру или, иначе говоря, франчайзи право на использование торговой марки, технологии, распространение товаров этой марки.

Франчайзи или пользователь это юридическое лицо, которое стремится организовать собственный бизнес, используя рентабельную формулу бизнеса. Франчайзи работает под товарным знаком, приобретенным у франчайзера, пользуется сложившейся репутацией к этому товарному знаку. За пользование такими правами и оказываемую поддержку франчайзи платит франчайзеру определенную сумму [19].

Франчайзинг - это система взаимоотношений, заключающаяся в передаче франчайзером франчайзи за определенную плату технологии ведения бизнеса, товарного знака, иной коммерческой информации, которая способствует успешному росту франчайзи на рынке. Кроме этого, франчайзер содействует становлению бизнеса, обеспечивает техническую, консультационную помощь.

В настоящее время, франчайзинговые отношения в Российской Федерации оформляются договорами коммерческой концессии, комиссии, поставки, агентскими и лицензионными договорами.

Существует несколько вариантов франчайзинга [20] : франчайзинг товара, сервисный франчайзинг, производственный франчайзинг и франчайзинг бизнес-формата.

Наибольшее количество франчайзинговых предложений представлено в розничной торговле. Организация франчайзинговых сетей в розничной торговле чаще всего представлена в виде двух вариантов: товарный франчайзинг, когда франчайзи является единственным продавцом товаров франчайзера; франчайзинг бизнес-формата, когда предполагается высокая стандартизация регламентация бизнес-процессов определенной розничной сети.

В данном случае будет рассматриваться франчайзинг бизнес-формата.

Франшиза розничной сети «Магнит» будет включать в себя предоставление франчайзи следующих элементов бизнеса:

- технологию ведения бизнеса, торговую марку,
- единую информационную систему, централизованную поставку товара,
- общесетевую ассортиментную ценовую и рекламную политику, систему обучения персонала.

К обязательным услугам, предоставляемым розничной сети «Магнит», будет относиться: консультации менеджеров, формирование ассортимента, ценообразование, сервис единой информационной системы, рекламная поддержка.

К дополнительным услугам можно будет отнести: проектирование нового магазина, реконструкция и модернизация старого магазина, лизинг оборудования, помощь в подборе персонала и другое.

Суть франшизы «Магнит» будет заключаться в том, что, оформляя франшизу, предприниматель, будет становиться владельцем проверенного и успешного бизнеса.

Уникальность программы франчайзинга розничной сети «Магнит» будет заключаться в том, что франчайзи будут освобождены от выплаты франчайзеру роялти, а также паушальных взносов. Но при этом необходимо будет соблюдать ряд обязательств, которые будут связаны с ассортиментом и минимальной суммой закупок в месяц.

Минимальное количество артикулов различных товаров, которое необходимо будет закупать каждый месяц у франчайзера, будет равно 600. Также можно будет приобретать товары под собственной торговой маркой

«Магнит». Остальную часть товаров франчайзи будет приобретать, основываясь на собственный выбор и будет формировать в зависимости от того, какие потребности у покупателей магазина, а также региональных особенностей.

Минимальная сумма закупок составит от 300000 руб. до 400000 руб. в зависимости от площади открытого магазина. Кроме этого, будут доступны франшизы с разной стоимостью в зависимости от пакета предоставляемых услуг.

«Магнит» предоставит своим франчайзи необходимый пакет руководящих материалов и решений, который будет полезен как в момент открытия нового магазина, так и в его дальнейшей работе.

Рассчитаем время, необходимое для открытия магазина, в случае покупки франшизы розничной сети «Магнит». Полученные данные занесем в таблицу 13.

Таблица 13 Время открытия магазина при покупке франшизы

Совместная работа, выполняемая франчайзером и франчайзи	Время, необходимое для выполнения задачи
Поиск помещения, его аренда или покупка	7-30 дней
Анализ предполагаемого месторасположения магазина, перспектив развития	5-7 дней
Составление проекта, сметы	5-7 дней
Оборудование помещения	14-45 дней

Исходя из предполагаемого времени выполнения работ, открытие магазина по франшизе займет от 1 до 3 месяцев.

Такие конкуренты розничной сети «Магнит» как METRO Cash and Carry и X5 Retail Group уже развивают направление франчайзинга. METRO Cash and Carry предоставляет франшизу под брендом «Фасоль», а X5 Retail Group - «Пятерочка», «Перекресток». Рассмотрим основные требования, предъявляемыми к объектам франчайзинга X5 Retail Group. Эти данные представлены в таблице 14.

Таблица 14. Обязательные требования к объектам франчайзинга X5 Retail Group

	Торговая сеть «Пятерочка»	Торговая сеть «Перекресток»
Площадь торгового зала	От 250 ML	600 - 1600 ML

Наличие электрических мощностей	Обязательное требование	Обязательное требование
Расположение магазинов	Рядом с жилыми домами и в застроенных районах	Рядом с жилыми домами и в застроенных районах
Автомобильная парковка	Обязательное наличие парковки	Обязательное наличие парковки
Операционные затраты франчайзи	10-10,5%	n/a
Количество персонала	10-12 сотрудников	Зависит от площади магазина
Территория присутствия	Все субъекты РФ, где представлена торговая сеть	Расположение не дальше 600 км от распределительного центра X5 Retail Group
Объем инвестиций франчайзи	8-22 млн. руб.	2-60 млн. руб.
Срок окупаемости	2 года при среднемесечном доходе 500000 руб.	2 месяца - 2,5 года при среднемесечном доходе от 1200000 руб.

Формат франшиз X5 Retail Group направлен на открытие достаточно крупных магазинов. В случае предполагаемой площади в 50-200 м² ориентироваться на такую модель нельзя. Формат франшиз компании METRO Cash & Сапу лучше подходит в качестве примера. Программа франчайзинга METRO Cash & Сапу существует, начиная с 2010 года. На сегодняшний день насчитывается более 6 000 магазинов, открытых по франшизе по всей Европе.

На территории Российской Федерации открыто более 350 магазинов «Фасоль». В среднем в год открывается 35-40 магазинов по франшизе. В предыдущей главе была представлена сравнительная характеристика основных игроков розничной торговли. У компании METRO Cash & Сапу в России значительно меньше магазинов, чем у розничной сети «Магнит».

«Магнит» занимает одну из лидирующих позиций на рынке российского ретейла. Поэтому можно рассчитывать на более активное открытие магазинов путем франчайзинга и как следствие расширение розничной сети

«Магнит».

Рассмотрим основные преимущества и риски, связанные с развитием франчайзинговой программы. Преимуществами развития франчайзинга для розничной сети «Магнит» являются:

- получение дополнительного дохода путем увеличения сбыта товаров; увеличение занимаемой доли рынка в отрасли;
- дополнительные возможности сбыта товаров в удаленных населенных пунктах страны;
- частичное продвижение в отрасли без прямых инвестиций, которые связаны с инфраструктурой;
- знание отрасли розничной торговли, которое дает возможность работать на перспективу .

Рисками, связанными с франчайзингом, для розничной сети «Магнит» являются:

- возможная угроза репутации, если франчайзи не выполнит инструкции и ряд требуемых условий;

- представление франчайзи недостоверной информации или сокрытие существенной информации, которая даст неверное представление об отрасли;
- риск потерять конкурентные преимущества, если франчайзи раскроет конфиденциальную информацию,
- нарушение условий договора.

Проект разработки франчайзинговой программы нацелен на расширение розничной сети «Магнит» путем передачи франчайзи готовых решений и схем в области торговли, а также направлен на повышение лояльности потребителей к данной торговой марке.

Франчайзинговая программа розничной сети «Магнит» будет способствовать увеличению масштабов компании, а следовательно, повышать конкурентоспособность в отрасли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной экономики и развивающейся конкурентной среды время от времени необходимо проводить анализ конкурентоспособности организации относительно других действующих игроков данной отрасли. Анализ позволяет выявить конкурентные преимущества организации, а также направления, требующие усовершенствования. Присутствующая конкуренция на рынке вынуждает торговые сети проводить мониторинг рынка и выявлять, какие товары и услуги на сегодняшний день привлекают потребителей. Исходя из полученной информации, торговые сети вносят корректировки в стратегию развития организации.

Целью курсовой работы являлась разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на примере ПАО «Магнит». Данная цель была достигнута путем решения ряда задач.

Были изучены теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности, методы оценки конкурентоспособности, стратегии повышения конкурентоспособности организации.

В ходе написания работы была дана общая характеристика ПАО

«Магнит». Также проанализированы основные операционные и финансовые показатели, такие как LFL среднего чека, трафика и выручки, выручка на квадратный метр площади магазина, чистая выручка, валовая прибыль, чистая прибыль, валовая маржа и др.; рассчитаны такие показатели как коэффициент рентабельности собственного капитала, коэффициент чистой прибыли, коэффициент соотношения заемных и собственных средств, коэффициент долговой нагрузки. Кроме этого, был сделан SWOT-анализ, в результате которого были выявлены сильные и слабые стороны розничной сети «Магнит», а также возможности и угрозы.

Была составлена сравнительная характеристика крупнейших торговых сетей в Российской Федерации. Основными конкурентами ПАО «Магнит» являются X5 Retail Group, Дикси, Лента, Auchan, METRO Cash and Carry, O'KEY. Выявлено, что среди конкурентов розничная сеть «Магнит» занимает одно из лидирующих положений и обладает высокой конкурентоспособностью.

С целью повышения конкурентоспособности ПАО «Магнит» было предложено проведение следующих мероприятий:

1. Развитие фармацевтического направления. Согласно разработанному в 2017 году Минпромторгом проекту федерального закона, магазины будут наделены правом торговли безрецептурных лекарств. В случае, если данный законопроект будет принят, розничные сети начнут реализовывать в магазинах лекарства, отпускаемые без рецепта врача. Данное направление развития позволит розничной сети «Магнит» получать дополнительную прибыль. Кроме этого, «Магнит» может продолжить развивать собственную сеть аптек.
2. Разработка франчайзинговой программы магазинов площадью 50-200 м² путем благоприятствовать расширению розничной сети «Магнит».

Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «Магнит» будут способствовать усилению конкурентных преимуществ, расширению торговой сети и рынка сбыта, повышению эффективности деятельности организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арустамов, Э.А. Основы бизнеса : учебник / Э.А. Арустамов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 230 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01031-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=375802> (28.04.2019).
2. Багиев, Г.Л. Международный маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, В.И. Черенков. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. - с. 653
3. Воронин, В.П. Основы коммерческой деятельности : учебное пособие / В.П. Воронин, В.И. Нестеренко. - Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2010. - 250 с. - ISBN 978-5-89448-667-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141976> (21.04.2019).
4. Воронин, В.П. Основы коммерческой деятельности : учебное пособие / В.П. Воронин, В.И. Нестеренко. - Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2010. - 250 с. - ISBN 978-5-89448-667-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141976> (28.04.2019).
5. Герасименко, Н.М. Оценка и повышение конкурентоспособности организации розничной торговли товарами предварительного выбора: монография / Н.М. Герасименко, Т.А. Торопова. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2011. - с. 13
6. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебник / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. - 2-е изд., перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 400 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02531-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=375809> (28.04.2019).
7. Додонов, В. Н. Большой юридический словарь [Электронный ресурс] / В.Н. Додонов, В.Д. Ермаков, М.А. Крылова – М.: ИНФРА-М, 2001. - URL: <http://courts.spb.ru/glossary/yuridicheskij-slovar/>
8. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / ред. Ю.В. Морозов, В.Т. Гришина. - 9-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 446 с. : табл., схемы, граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02263-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=418086> (28.04.2019).
9. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / ред. Ю.В. Морозов, В.Т. Гришина. - 9-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 446 с. : табл., схемы, граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02263-

- 0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=418086> (28.04.2019).
10. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / ред. Ю.В. Морозов, В.Т. Гришина. - 9-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 446 с. : табл., схемы, граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02263-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=418086> (28.04.2019).
11. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия : учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 608 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-279-03429-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63557> (28.04.2019).
12. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия : учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 608 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-279-03429-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63557> (28.04.2019).
13. Памбухчиянц, О.В. Организация торговли : учебник / О.В. Памбухчиянц. - Москва : Дашков и Ко, 2015. - 294 с. - (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-394-02189-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=221305>
14. ПАО «Магнит»:Официальный сайт [Электронный ресурс]. - URL:
<http://ir.rnagnit.com/ru/>
15. Портер, М.Э. Конкуренция: Пер. с англ. / М.Э. Портер. - М.: ООО «И.Д. Вильяме», 2010. - С. 578
16. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии : учебник / Р.В. Савкина. - 2-е изд., перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 320 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 314-315 - ISBN 978-5-394-02343-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=421098> (28.04.2019).
17. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии : учебник / Р.В. Савкина. - 2-е изд., перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 320 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 314-315 - ISBN 978-5-394-02343-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=421098> (28.04.2019).
18. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии : учебник / Р.В. Савкина. - 2-е изд., перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. -

- 320 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 314-315 - ISBN 978-5-394-02343-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=421098> (28.04.2019).
19. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Изд-во Эксмо, 2005. - с. 510
1. Додонов, В. Н. Большой юридический словарь [ДЭлектронный ресурс] / В.Н. Додонов, В.Д. Ермаков, М.А. Крылова - М.: ИНФРА-М, 2001. - URL: <http://courts.spb.ru/glossary/yuridicheskij-slovar/> ↑
2. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Изд-во Эксмо, 2005. - с. 510 ↑
3. Багиев, Г.Л. Международный маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, В.И. Черенков. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. - с. 653 ↑
4. Воронин, В.П. Основы коммерческой деятельности : учебное пособие / В.П. Воронин, В.И. Нестеренко. - Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2010. - 250 с. - ISBN 978-5-89448-667-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141976> (21.04.2019). ↑
5. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия : учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 608 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-279-03429-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63557> (28.04.2019). ↑
6. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии : учебник / Р.В. Савкина. - 2-е изд., перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 320 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 314-315 - ISBN 978-5-394-02343-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=421098> (28.04.2019). ↑

7. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии : учебник / Р.В. Савкина. - 2-е изд., перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 320 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 314-315 - ISBN 978-5-394-02343-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=421098> (28.04.2019). [↑](#)
8. Портер, М.Э. Конкуренция: Пер. с англ. / М.Э. Портер. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. - С. 578 [↑](#)
9. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии : учебник / Р.В. Савкина. - 2-е изд., перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 320 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 314-315 - ISBN 978-5-394-02343-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=421098> (28.04.2019). [↑](#)
10. Герасименко, Н.М. Оценка и повышение конкурентоспособности организации розничной торговли товарами предварительного выбора: монография / Н.М. Герасименко, Т.А. Торопова. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2011. - с. 13 [↑](#)
11. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / ред. Ю.В. Морозов, В.Т. Гришина. - 9-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 446 с. : табл., схемы, граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02263-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=418086> (28.04.2019). [↑](#)
12. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия : учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 608 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-279-03429-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63557> (28.04.2019). [↑](#)
13. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / ред. Ю.В. Морозов, В.Т. Гришина. - 9-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 446 с. : табл., схемы, граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02263-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=418086> (28.04.2019). [↑](#)

14. Воронин, В.П. Основы коммерческой деятельности : учебное пособие / В.П. Воронин, В.И. Нестеренко. - Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2010. - 250 с. - ISBN 978-5-89448-667-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141976> (28.04.2019). [↑](#)
15. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / ред. Ю.В. Морозов, В.Т. Гришина. - 9-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 446 с. : табл., схемы, граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02263-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=418086> (28.04.2019). [↑](#)
16. ПАО «Магнит»:Официальный сайт [Электронный ресурс]. - URL: <http://ir.rnagnit.com/ru/> [↑](#)
17. Там же [↑](#)
18. Памбухчиянц, О.В. Организация торговли : учебник / О.В. Памбухчиянц. - Москва : Дашков и Ко, 2015. - 294 с. - (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-394-02189-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=221305> [↑](#)
19. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебник / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. - 2-е изд., перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 400 с. : табл., схемы - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02531-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=375809> (28.04.2019). [↑](#)
20. Арустамов, Э.А. Основы бизнеса : учебник / Э.А. Арустамов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 230 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01031-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=375802> (28.04.2019). [↑](#)