

Содержание:

Введение

Мною была выбрана тема конкуренции, так как сейчас каждая организация сталкивается с ней. На сегодняшний день любая компания, для достижения успехов в развитии и естественно прибыли, должна выявить разные методы для повышения конкурентоспособности.

Цель моей курсовой работы — это разработка методов повышения конкурентоспособности ЗАО «Тандер».

Задачи работы:

- Проанализировать понятие и виды конкурентоспособности организации.
- Разобрать факторы и методы оценки конкурентоспособности.
- Оценка и способы повышения конкурентоспособности ЗАО «Тандер».

Розничная торговля в России развивается довольно быстро, поэтому мною и была выбрана знакомая всем компания ЗАО «Тандер» магазин «Магнит». В данной сфере торговли существует большая конкуренция, так как существует много разных организаций и все они пытаются максимально заинтересовать покупателя.

Глава 1. Конкурентоспособность организации

1.1 Понятие и виды конкурентоспособности организации

В рыночной экономике каждое предприятие, изучая потребителей, не должно забывать о своих конкурентах.

Конкурентоспособность предприятия^[1] — это его преимущество по отношению к другим предприятиям этой же отрасли внутри страны и за ее пределами.

Конкурентоспособность организации[\[2\]](#) — это реальная и потенциальная способность организации проектировать, изготавливать и реализовывать продукцию, которая по всем характеристикам в комплексе более привлекательна для потребителей, чем продукция их конкурентов. Каждая организация для своего нормального функционирования должна объективно оценивать динамику спроса как в настоящее время, так и на будущее. Производство продукции должно соответствовать ожиданиям потребителей по отношению цена – качество.

Мы должны понимать разницу между понятием конкурентоспособность организации и конкурентоспособность продукции. Основные отличия данных понятий[\[3\]](#):

- конкурентоспособность организации носит долговременный характер, а конкурентоспособность продукции краткосрочный;
- конкурентоспособность организации применима к достаточно длительному промежутку времени, а конкурентоспособность продукции может определяться в не большой промежуток времени (день, неделя, месяц);
- оценку деятельности организации дает не только потребитель, но и сам предприниматель.

Победителем в конкурентной борьбе является тот, кто при наименьших издержках произведет товар наибольшего и наилучшего качества.

В наше время для того, чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом. В первую очередь новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов. Их можно разделить на три группы факторов[\[4\]](#):

- нормативно-правовые;
- технико-экономические;
- коммерческие.

Нормативно-правовые факторы[\[5\]](#) — это требования технической, экологической и другой (например: морально-этической) безопасности использования товара на рынке, а также патентно-правовые требования. В том случае если есть

несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства, товар не может быть продан на данном рынке.

Технико-экономические факторы включают в себя[6]: продажную цену, качество и затраты на использование или потребление продукции, или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства и другого.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на определённом рынке. Они включают:

1. рекламу (наличие и действенность рекламы и возможно других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса);
2. имидж предприятия (популярность торговой марки, репутация);
3. конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением определённого товара, национальные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на определённую продукцию или услугу);
4. предоставляемый сервис (качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг).

1.2 Виды конкуренции в экономике

Существуют несколько видов конкуренции. Рассмотрим разные виды рыночной конкуренции по определённым признакам.

Виды конкуренции по характеру развития делятся на свободную и регулируемую. Также конкуренцию делят на ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция[7] возникает традиционно путем сбивания цен на продукцию. Ценовая конкуренция наиболее часто применяется в сфере услуг (при реализации товара, который не поддается перераспределению с одного рынка на другой; при оказании услуг по транспортировке продукции; транспортировка скоропортящихся продуктов с одного рынка на другой).

Неценовая конкуренция[8] проводится главным образом посредством инноваций и нанотехнологий, совершенствования качества продукции и технологии производства. Этот вид конкуренции основан на стремлении захватить часть

отраслевого рынка путем выпуска новых товаров, отличающихся от своих предшественников, либо представляющий модернизированный вариант старой модели.

Неценовая конкуренция[9] путем сбыта продукции получила название конкуренции по условиям продаж. Этот вид конкуренции основывается на улучшении сервиса обслуживания покупателя. Сюда входит воздействие на потребителя через рекламу, обслуживание клиентов, мерчандайзинг.

Можно выделить совершенную и несовершенную конкуренции.

Совершенная конкуренция[10] — это конкуренция, при которой ни один из субъектов не способен повлиять на изменение рыночной цены.

Совершенно конкурентное предприятие — это предприятие, которое «принимает цену» на свою продукцию как данную, не зависящую от продаваемого объема продукции.

Несовершенная конкуренция – это конкуренция, при которой производитель может воздействовать на рыночные цены.

Существует внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция.

Внутриотраслевая конкуренция[11] — это борьба между предпринимателями одной и той же отрасли за более выгодные условия производства и реализации продукции, за деньги потребителя одних и тех же товаров. Именно эта форма конкуренции является исходным моментом во всем механизме рыночной системы.

Межотраслевая конкуренция[12] — это конкуренция между предпринимателями различных отраслей за более выгодное приложение капитала на базе перераспределения прибыли. Возникновение межотраслевой конкуренции базируется на неодинаковых условиях производства, приводящих к разной прибыли.

Основные функции межотраслевой конкуренции:

- рост эффективности производства;
- возможность модернизации отраслей, так как новые предприятия создаются на прогрессивной научно-технической основе;
- оптимизация отраслевых пропорций, структурная перестройка экономики.

Можно выделить вертикальную и горизонтальную виды конкуренции.

Вертикальная конкуренция[\[13\]](#) — это конкуренция между производителями разных товаров, способных удовлетворить одну и ту же потребность покупателя.

Горизонтальная конкуренция[\[14\]](#) — это конкуренция между производителями одного и того же вида товара. Является разновидностью внутриотраслевой конкуренции.

1.3 Факторы конкурентоспособности организации

Факторы конкурентоспособности организации делятся на внешние (проявление которых в небольшой степени зависит от организации) и внутренние (которые в основном определяются руководством организации).

Внешние факторы[\[15\]](#):

1. уровень развития инфраструктуры в стране;
2. государственная политика в отношении экспорта и импорта;
3. уровень экономического развития страны;
4. таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты;
5. система государственного страхования;
6. государственная экономическая политика в странах-экспортерах и импортерах товаров;
7. эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;
8. развитие научно-технологического потенциала;
9. наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;
10. государственный надзор и контроль за соблюдением: обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем;
11. правовая защита интересов потребителя;
12. основные характеристики рынка;
13. деятельность общественных и негосударственных институтов.

Внутренние факторы[\[16\]](#):

1. уровень квалификации персонала;
2. производственная и организационная структура предприятия;

3. степень защищенности конфиденциальной информации;
4. технологии;
5. оборудование;
6. учет и регулирование производственных процессов;
7. качество менеджмента;
8. уровень стратегического управления;
9. масштабы применения аутсорсинга;
10. масштабы применения современных информационных технологий;
11. использование интернета для продажи продукции;
12. регулярность привлечения инвестиций в развитие производства;
13. размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы;
14. мотивация персонала на повышение качества товара;
15. эффективная конкурентная стратегия.

Возможности воздействия предприятия на факторы внешней среды[17] достаточно ограничены, потому что они преимущественно действуют объективно по отношению к предприятию. Реальные возможности[18] обеспечения конкурентоспособности предприятия находятся в сфере внутренних факторов. Воздействовать на эти факторы можно с разной степенью эффективности. Так же следует отметить, что при существующем в мире высоком уровне развития научно-технического прогресса производственный потенциал предприятий, который составляет значительную часть экономического потенциала, практически определяется используемыми в производстве современными технологиями.

Применяемые на предприятии технологии формируют[19] требования к количественному и качественному составу основных производственных фондов, системе коммуникаций, составу и квалификации промышленно-производственного персонала, используемым природным ресурсам. В свою очередь вышеназванные требования определяют производственную мощность предприятия, количество и качество оборотных средств, необходимых для реализации производственного процесса.

Вместе с тем для обеспечения конкурентоспособности предприятия при всей важности создания современных технико-технологических условий[20] производства, необходимо также уделять внимание формированию адекватной данным условиям системы менеджмента на предприятии. Поэтому среди внутренних факторов конкурентоспособности организации важнейшую роль играет уровень качества управления организацией, т.е. уровень подготовки менеджеров, умение правильно вести деловые операции в условиях постоянного изменения на

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

1.4 Методы оценки конкурентоспособности предприятия[21]

Оценка конкурентоспособности предприятия необходима в целях:

- осуществления инвестиционной деятельности;
- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики.

Матричные методы[22] — это методы, основанные на оценке маркетинговой стратегии предприятия, на основе построения матрицы конкурентных стратегий. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Плюсы данного метода[23]: при наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет обеспечить высокую адекватность оценки.

Минусы данного метода: исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия[24] — это методы, основанные на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество. Показатели конкурентоспособности вычисляются по каждому виду продукции предприятия. Далее определяется коэффициент конкурентоспособности самого предприятия: находится средневзвешенное значение среди показателей по каждому виду продукции, где в качестве весов

выступает объем реализации соответствующего вида продукции.

К плюсам данного метода можно отнести то, что он учитывает одну из важнейших составляющих конкурентоспособности предприятия — это конкурентоспособность его продукции.

К минусам можно отнести то, что он позволяет получить ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, потому что конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции[\[25\]](#). Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов - ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе подхода лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

Комплексные методы[\[26\]](#) — эти методы определены как комплексные, потому что оценка конкурентоспособности предприятия в рамках каждого из методов ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В основе этого метода[\[27\]](#) лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.

К плюсам этого метода следует отнести то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.

К минусам[\[28\]](#) этого метода следует отнести то, что конкретные способы и приёмы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в итоге, воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее методах, что влечет и недостатки соответствующего метода.

В настоящее время многие компании для решения задач конкурентоспособности продукции и снижения производственных затрат используют метод непрерывного совершенствования продукции, производственных технологий и организационных

структур.

1.5 Способы повышения конкурентоспособности[\[29\]](#)

Способы по повышению конкуренции предприятия[\[30\]](#):

1. Обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ, строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.

2. Обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации[\[31\]](#).

Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью.

Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР[\[32\]](#); совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски: цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

3. Концентрация на сегменте.[\[33\]](#) Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки[\[34\]](#): предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товарам.

По своей сущности товар является единственным средством получения прибыли[\[35\]](#) и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой.

Из вышесказанного делаем вывод, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. В конечном счёте, таких вариантов много. Надо помнить и придерживаться основного принципа[\[36\]](#): проведя комплексную диагностику фирмы, и, ориентируясь на те или иные пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

Вывод:

По данной главе я могу сделать вывод, что конкуренция на сегодняшний день является важной частью в целом всей экономики. От неё зависит положение организации на общем рынке.

Благодаря конкуренции снижаются цены, улучшается качество товаров, что влияет на увеличение клиентов у предприятия. Из-за большой конкуренции на рынке слабые компании закрываются, так как не способны вести конкуренцию с более

сильными организациями.

Глава 2. Анализ конкурентоспособности ЗАО «Тандер»

2.1 Общая характеристика и история организации

ЗАО «Тандер» является управляющей компанией торговой сети «Магнит». Данная торговая сеть одна из крупнейших в России, розничная сеть продовольственных магазинов как по оснащению техническими средствами, так и по количеству рабочих.

Одним из основных направлений деятельности этой компании с момента ее возникновения и до настоящего времени является эффективное управление организацией и снижение цены на товары для конечного потребителя.

Компания ЗАО «Тандер» была образована в 1994^[37] году в городе Краснодар. В первые годы своего существования это были магазины формата самообслуживания, ориентированные на оптовых и мелкооптовых покупателей. Но анализ торговой деятельности показал, что на тот момент данный формат не совсем соответствовал современным потребностям рынка, поэтому руководством было принято решение об изменении принципов работы магазинов и они были преобразованы в 2000 году в дискаунтеры.

Торговая сеть розничных магазинов стала называться «Магнит» и под этим названием продолжила и продолжает свой качественный и количественный рост. Уже в 2001 году сеть магазинов «Магнит» стала крупнейшей розничной сетью в России.

В период 2001 – 2005 гг. данная торговая сеть продемонстрировала быстрый региональный рост и стала первой в России по количеству торговых точек. У неё было более 1500 магазинов и стала второй по объему выручки.

За период 2006 – 2013 год сеть магазинов «Магнит» заняла твердую позицию на рынке и продолжила дальнейшее развитие.

Несколько примеров развития:

1. Открытие магазина «Магнит-Косметик» в 2010 году.
2. Развитие проекта по освоению нового курса деятельности. Они стали выращивать продукцию собственного производства.
3. Расширение территориальной области деятельности сети. Торговые точки появились в Сибири и на Урале.
4. Ускорились темпы роста: в 2011[38] году открыто 1004 магазина формата «шаговой доступности», 42 гипермаркета, 208 магазинов косметики. В 2012 году — 1040 магазинов «шаговой доступности», 17 магазинов «Магнит Семейный», 36 гипермаркетов и 482 магазина косметики.

ЗАО «Тандер» является собственником крупнейшей сети в России как по числу магазинов, так и по территории их покрытия, что позволяет проводить закупки на специальных условиях. Хорошо организовано взаимодействие с поставщиками, что позволяет оперативно обеспечивать магазины сети свежими товарами местного производства.

Сеть магазинов «Магнит» на сегодняшний момент является лидером по количеству торговых объектов на территории России – это 7200 магазинов шаговой доступности, 46 магазинов «Магнит Семейный», 161 гипермаркет, 686 магазинов косметики в 1868 населенных пунктах. Организация с внушительной логистической системой, включающей 23 распределительных центра, автоматизированную систему управления запасами и собственный автопарк, состоящий из 5577 автомобилей, которые обеспечивают своевременную поставку товаров во все магазины сети.

Данная организация является ведущей российской розничной компанией по объему продаж. Выручка компании по итогам 2017 года составила 1,14 трлн рублей. Это крупнейший работодатель России – в компании работает более 271000 человек.

Розничная сеть «Магнит» неоднократно удостоивалась звания «Привлекательный работодатель года». Сеть представлена более чем в 60 регионах: Юг, Центральная область России, Урал и Сибирь. У компании есть огромное стремление расти и соответствовать желаниям и потребностям каждого покупателя, для этого они следуют строго указанным принципам и целям работы магазина. Компания стремится к развитию и совершенствованию новых идей и возможностей.

Если рассматривать организационную структуру предприятия, то следует отметить, что ЗАО «Тандер» относится к функциональному типу, т.е. здесь прослеживается тесная взаимосвязь административного управления с осуществлением

функционального управления.

Управление компанией осуществляется в соответствии с ее уставом. Организация является юридическим лицом, пользуется надлежащими правами и выполняет обязанности, связанные с ее деятельностью.

Во главе ЗАО «Тандер» стоит генеральный директор [39], который организует всю работу организации и несет полную ответственность перед трудовым коллективом и акционерами за ее состояние и деятельность. Генеральный директор представляет ЗАО «Тандер» во всех учреждениях, издает приказы, распоряжается имуществом предприятия, заключает и подписывает договора, применяет меры поощрения и налагает взыскания на сотрудников организации, открывает в банках счета предприятия, принимает и увольняет работников.

При существующей структуре управления в непосредственном подчинении у генерального директора находятся:

- финансовый директор;
- директор по развитию;
- директор по маркетингу;
- директор по продажам;
- директор по закупкам.

Финансовый директор руководит финансовыми потоками организации, совершенствуя экономическую деятельность предприятия, направленную на достижение наилучших результатов при наименьших затратах финансовых, материальных и трудовых ресурсов, формирует и оценивает стабильность финансовой политики предприятия, отвечает в целом за организацию финансовой деятельности компании, направленной на обеспечение финансовыми ресурсами заданий плана и эффективного использования основных фондовых и оборотных средств компании.

Директор по развитию [40] оценивает общий потенциал предприятия, руководит своим штатом сотрудников, выявляет позитивные и негативные тенденции, разрабатывает мероприятия по стимулированию первых и нейтрализации вторых. Также он рассматривает перспективы изменения статуса отдельных структурных подразделений.

Обязанности директора по маркетингу [41] и рекламе включают разработку и реализацию рекламной и маркетинговой стратегии, плана развития бренда,

управление рекламными и коммуникационными программами. Также директор по маркетингу и рекламе организует проведение исследований рынка сбыта, осуществляет методическое сопровождение процесса продаж, разрабатывает рекомендации по оптимизации ассортиментной и ценовой политики компании, каналов дистрибуции, создает и контролирует программы по продвижению продукции, стимулированию продаж, развитию имиджа компании, а также повышению лояльности потребителей.

Директор по продажам[42] осуществляет руководство и контроль за деятельностью отдела продаж; отдела региональной политики и работы с дилерами, складского хозяйства.

Начальник отдела закупок осуществляет следующую деятельность: анализирует ценовую политику компании, анализирует сложившуюся финансовую и хозяйственную практику в сфере оптовой и розничной торговли, методы и порядок закупок продукции, требования компании к качеству товаров, а также контролирует порядок и сроки заключения договоров с поставщиками и их выполнение.

Таким образом, главным преимуществом данной структуры управления является то, что во главе организации стоит один руководитель. К недостаткам данной структуры можно отнести не совсем четкое распределение полномочий между функциональными руководителями, что зачастую ведет к перегруженности генерального директора, так как все управленческие решения принимаются при его непосредственном участии.

Миссия компании[43]:

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.

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.

Стратегии развития компании:

- Развитие мульти форматной бизнес-модели: продолжение 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.

2.2 Краткая история организации по годам

1994 – 1998 годы:

- Основание компании по продаже бытовой химии С. Н. Галицким.
- Тандер становится одним из ведущих официальных дистрибьютеров бытовой химии и косметики в России.
- Принято решение о выходе на рынок розничной торговли продуктами питания.

1998 – 2001[44] годы:

- Открытие первого продуктового магазина в Краснодаре.
- Эксперименты с форматом.
- Магазины объединены в розничную сеть «Магнит».

2001 – 2005 годы:

- Стремительное региональное развитие: 1 500 магазинов на конец 2005 года.
- Строгий финансовый контроль.
- Мотивационная система оплаты труда.

2006 – 2009 годы:

- Лидер российского продуктового рынка по количеству покупателей.
- Начало строительства гипермаркетов.
- В Совет Директоров избран независимый директор.
- Учрежден Комитет по аудиту.
- Разработан и введен свод правил корпоративного поведения.
- 24 гипермаркета открыто в 2007-2009 годах.
- 636 магазинов у дома открыто в 2009 году (общее количество магазинов на 31 декабря 2009 года составляет 3 228).

2010 – 2012 годы:

- Открытие первого магазина «Магнит Косметик» 20 декабря 2010 года.
- Начат проект по освоению нового направления деятельности – выращиванию овощей. В 2011 году был собран и реализован первый урожай огурцов и помидоров, выращенных в собственном тепличном комплексе компании.
- Ускорение темпов роста: в 2011 году открыто 1004 магазина «у дома», 42 гипермаркета и 208 магазинов косметики, в 2012 году — 1040 магазинов «у дома», 36 гипермаркетов, 17 магазинов «Магнит Семейный» и 482 магазина косметики.
- Расширение географии сети — открытие торговых точек в Сибири и на Урале.

2013 – 2015 годы [\[45\]](#):

- В 2013 году розничная сеть «Магнит» становится абсолютным лидером российского ритейла. Впервые за 15 лет после открытия первого магазина «Магнит» стала крупнейшей компанией не только по количеству магазинов, торговых площадей, темпам роста и эффективности, но и по объему продаж.
- «Магнит» входит в рейтинг самых выгодных для акционеров компаний мира.
- 5 марта 2014 — «Магнит» отмечает 20-летие компании.
- В 2015 году «Магнит» входит в тройку крупнейших частных компаний России. Компания также обеспечивает самый большой прирост рабочих мест в 2014 году.
- 3 ноября 2015 — в Краснодаре открывается самый большой гипермаркет сети.
- 2 октября 2015 «Магнит» объявляет о запуске проекта индустриального парка в Краснодаре. Компания подписывает инвестиционное соглашение о создании парка с губернатором Краснодарского края на Форуме «Сочи-2015».

2016 год:

- Компания обновила концепцию магазинов формата «у дома».
- Введены в работу 3 распределительных центра «Магнит»: в Дмитрове, Оренбурге и Кемерово.
- Сеть «Магнит Косметик» стала самой быстрорастущей компанией года.
- На работу в компанию принят тысячный сотрудник с ограниченными физическими возможностями.
- «Магнит» стал одним из первых российских ритейлеров, который предоставил покупателям возможность оплачивать товар с помощью мобильных устройств Apple.

- Установлена тысячная касса самообслуживания.

2017 год[46]:

- «Магнит» открыл 16 000-й магазин.
- Обновилась концепция магазинов формата «Магнит Семейный».
- Началось тестирование нового формата магазинов «Магнит-Опт».
- Введены в эксплуатацию два распределительных центра: в Кирове и Мурманске. Логистический комплекс в Мурманской области стал первым подобным объектом компании за Полярным кругом. Он стал 37-м распределительным центром ретейлера.
- «Магнит» запустил новый формат «Магнит Аптека».
- Розничная сеть открыла крупнейший грибной комплекс в России по выращиванию шампиньонов, таким образом, компания продолжает развивать собственное производство.
- Автопарк «Магнита» пополнился 6000-м автомобилем MAN. По данным, на декабрь 2017 года у ретейлера самый большой парк грузовых автомобилей данной марки во всем мире.
- Розничная сеть вошла в рейтинг «250 крупнейших мировых ретейлеров».
- «Магнит» в рейтинге 100 инновационных компаний мира по версии журнала Forbes. Премия присуждается компании третий раз подряд.

2.3 Оценка конкурентоспособности ЗАО «Тандер»

Все предприятия испытывают конкуренцию на себе. ЗАО «Тандер» тоже испытывает значительную конкуренцию. Это связано с большим выбором подобных магазинов на рынке.

Находясь в большой конкуренции, предприятия прибегают ко множеству различных форм[47] и методов конкурентной борьбы. Большое значение и роль в общей конкуренции занимают продукты. Именно конкуренция продуктов в конечном счете является решающей для долгосрочного выживания фирмы. Ничего не сможет уберечь предприятие от развала, если ее продукция проигрывает в конкурентной борьбе продукции других предприятий.

Если создавать продукцию лучшего качества и продавать по ценам ниже, чем у конкурентов появится возможность заинтересовать новых покупателей, что в свою очередь приведет к повышению объема продаж.

«Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей[48], сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников»: так звучит миссия ЗАО «Тандер».

Фирменный стиль ЗАО «Тандер» включает:

- товарный знак, которым служит название фирмы — «Магнит»;
- фирменная эмблема;
- фирменный лозунг — «Всегда низкие цены».

Большинство покупателей предпочитают покупать товары с надписью на упаковке «для магазинов „Магнит“», потому что это выгодно и хорошего качества.

Магазины «Магнит» по более низким ценам предлагают покупателям товары, произведенные с соблюдением всех требований по технологии. Сеть «Магнит» — это более 2500 магазинов по всей России, что позволяет осуществлять производство товаров крупными партиями и снижать себестоимость продукции еще больше. Кроме того, затраты на рекламу значительно ниже, чем у производителей аналогичных товаров.

Продукты с надписью «для магазинов „Магнит“» производится ведущими российскими и зарубежными предприятиями. Качество продукции подтверждено наличием всех необходимых сертификатов. По мимо этого, компания ежемесячно производит проверки товаров, под собственной торговой маркой, в крупнейших российских лабораториях. Еще одно преимущество этих товаров в том, что продаются они только в сети магазинов «Магнит», из чего следует, что полностью отсутствует возможность подделки.

Магазины «Магнит» на сегодняшний день предлагает более 3000 наименований продукции. В разных магазинах данный ассортимент может немного отличаться. Основную часть, где-то 80% составляют продукты питания, а остальное это сопутствующие товары.

На сегодняшний день компания имеет:

- Гибкую ценовую политику.
- Большой ассортимент товаров.
- Ускоренные темпы роста.
- Планируемое открытие новых магазинов.

Для сетевой организации ЗАО «Тандер» характерны:

- общий управленческий центр;
- единая маркетинговая стратегия;
- централизация закупочной деятельности;
- единое управление перемещением товаров и другими ресурсами;
- стандартизация всех торговых организаций.

Принцип работы ЗАО «Тандер» – это обеспечить возможность для покупателя быстро и выгодно приобрести широкий спектр в основном продовольственных товаров.

Данная организация является конкурентоспособной, потому что она реализует качественные товары за приемлемые цены.

ЗАО «Тандер» конкурентоспособен по следующим преимуществам:

1. Относительно низкий уровень цен по сравнению с другими крупными продовольственными магазинами.
2. Квалифицированный и доброжелательный персонал.
3. Минимальные временные потери на поиск и покупку товаров.
4. Дополнительные услуги.
5. Широкий и демократичный ассортимент товаров, которые представлены в торговом зале, рассчитанный для потребителей с различным уровнем дохода.
6. Современное оборудование, обеспечивающее высокое качество оказываемых услуг.
7. Реализация программ по стимулированию спроса.

Главное конкурентное преимущество сетевой формы торговли — способность достижения ценовых преимуществ путем увеличения объемов продаж и уменьшения размера наценки.

Для достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов ЗАО «Тандер», данная организация придерживается стратегического направления – открытие магазинов в городах с населением менее 500 тыс. человек, где проживает 73% городского населения России. А также данная организация нацелена на целевую аудиторию – это покупатели со средним уровнем дохода, что дает возможность ЗАО «Тандер» проникать в небольшие города и населенные пункты.

Важную роль в развитии организации играют поставщики. Связи между поставщиками и покупателями товаров понятие очень широкое, сюда входят экономические, административно-правовые, финансовые и другие отношения, складывающиеся между покупателями и поставщиками в процессе поставок товаров. Рациональные связи способствуют развитию экономики, сбалансированности спроса и предложения, своевременной поставки продукции.

ЗАО «Тандер» тщательно отбирает поставщиков для поставки своей продукции. Поставщики выбираются по следующим критериям:

- качественный товар;
- низкие цены;
- квалифицированный персонал;
- хорошие рекомендации;
- товар доставляется транспортом поставщика;
- быстрая и своевременная доставка товара.

С каждым из представителей поставщиков заключается договор поставки. В случае невыполнения своих обязательств поставщики выплачивают неустойку, а ещё предприятие может отказаться от услуг поставщика.

Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками, что позволяет оперативно решать вопросы обеспечения сетей магазинов свежими товарами местного производства.

Общая конкуренция организации так же зависит и от кадров [\[49\]](#), работающих на предприятии. Основные направления кадровой политики ЗАО «Тандер» можно сформировать следующим образом:

1. формирование оптимальной численности работников;
2. регулярное повышение квалификации специалистов;
3. обновление и омоложение персонала.

Главными целями подбора и подготовки кадров [\[50\]](#) – это поиск и обучение людей, способных эффективно преобразовать производство, освоить новые технологии, организовать маркетинг, сбыт, монтаж и сервисное обслуживание покупателей.

На данном предприятии существует текучесть кадров. Данное обстоятельство говорит о том, что на предприятии нет политики, направленной на сохранение рабочей силы. Это в свою очередь ведет к снижению производительности труда.

В настоящее время на ЗАО Тандер действует только материальное денежное стимулирование труда, которое выражается прежде всего в заработной плате, различных доплат к ней, премий. Оплата труда каждого работника зависит от его личного трудового вклада в конечный результат, а также качества труда и максимальным размером не ограничивается. Общая работная плата делиться на две части: оклад и премия.

2.4 Основные направления для повышения конкурентоспособности[51]

На сегодняшний день конкуренция между предприятиями розничной торговли очень высока и поэтому, чтобы предприятию занять лидирующие позиции среди конкурентов необходимо искать и находить новые пути развития, внедрять что-то совершенно новое, инновационное, то, чего еще нет у конкурентов.

Для повышения конкурентоспособности ЗАО «Тандер» на рынке надо обратить внимание на оплату. На сегодняшний день не во всех магазинах можно оплатить покупки по безналичному расчёту. В гипермаркетах и в супермаркетах можно, но в минимаркетах не во всех.

К преимуществам данного предложения можно отнести улучшение имиджа предприятия. Предоставление потребителю возможности выбора способа оплаты — это один из способов привлечь покупателя, показав ему, что организация внедряет самые современные технические разработки. Также использование банковских карт позволяет значительно сократить время обслуживания клиента, потому что не надо тратить время на подсчет сдачи, что существенно повышает уровень сервиса.

Так же увеличение объема продаж, так как по данным маркетинговых и психологических исследований, клиент, оплачивающий покупку банковской картой, обычно тратит значительно большую сумму, чем покупатель, расплачивающийся наличными средствами.

Ещё расширение клиентской базы за счет платежеспособных клиентов.

А также меньше рисков, потому что безналичный расчет позволяет уменьшить риски, связанные с использованием наличных средств, например: ограбления или фальшивые банкноты.

Для повышения конкурентоспособности надо развивать дисконтные программы, бонусы и акции.

Учитывая специфику предприятия для привлечения покупателей и тем самым увеличить спрос, возникает необходимость использования дисконтных систем. Простые дисконтные программы могут быть не связаны напрямую с личностью покупателя. В данном случае дисконт для данного клиента не зависит от его активности, а учитываются лишь условия осуществления текущей покупки: общая стоимость приобретенных товаров, системы платежей, праздничные дни, покупка определенного товара, юбилейный покупатель и другие.

Более сложные дисконтные системы основаны на учете прошлых посещений и общей суммы покупок клиента, например накопительная система или зачислении определенного процента с суммы покупки на карту в виде бонуса, т.е. бонусная система.

Из чего следует, что все дисконтные системы можно разделить на три категории [52]:

1. Предоставление скидки на товары всем потребителям в зависимости от события или ситуации при совершении покупки. К примеру: покупатель совершил покупку на определенную сумму или пришел в день распродажи товаров и т.д.
2. Предоставление дисконта определенной части покупателей, сгруппированных по каким-либо признакам. Например: скидки для покупателей, обладающих дисконтными карточками магазина, скидки для студентов, пенсионеров или инвалидов.
3. Предоставление дисконта определенному клиенту. Например: накопительная система — это когда клиент получает в магазине скидку в зависимости от величины совершенных им в прошлом покупок. Бонусная система — это когда покупатель получает на карту в виде бонуса определенный процент с совершенной покупки.

Вот разные варианты предоставления дисконта:

- Время или дата осуществления покупки, определенный день недели или месяца — это также позволяет регулировать поток клиентов.
- Сумма покупки — это когда предоставляется определенная скидка на сумму покупки, что стимулирует клиента совершить более дорогую покупку.

- Количество купленного товара, например «два по цене одного» или «три по цене двух». В зависимости от количества покупаемого товара изменяется и стоимость единицы данного товара.
- Определенный товар или группа товаров, возможно определенное сочетание товаров «промо-акции»: этот вариант, в основном, применяется для рекламы и продвижения товара.
- Тип оплаты: эти условия стимулируют клиента покупать товары по безналичному расчету, использовать определенные кредитные карточки.
- Потеря качества товара или других потребительских свойств, например: истекающий срок годности товара. Эта система позволяет уменьшить количество списываемой просроченной продукции.
- Случайная скидка — это так называемый, своеобразный розыгрыш, который может повлиять на выбор конкретного товара среди подобного класса товаров.
- «Миллионный покупатель» или «тысячный проданный товар» -эта система используется в основном для рекламы торгового предприятия или производителя.

Конкурентоспособность организации зависит и от ассортимента товара в магазине. В ассортименте торговых предприятий ЗАО «Тандер» большую часть товаров составляет скоропортящаяся продукция, из чего следует, что существует проблема своевременного выявления и изъятия товара с истекшим сроком годности.

Для решения этой проблемы необходимы следующие мероприятия:

- Отслеживание спроса на скоропортящийся товар и закупка его у поставщиков в том объеме, который требуется.
- Автоматизация учетов запаса скоропортящейся продукции, введение программ складского учета в каждой торговой точке, своевременная выкладка на прилавки магазинов и своевременное изъятие.
- Расположение товаров со сроком годности, подходящим к концу, отдельно от остальных, привлечение внимания покупателей акционными скидками, например такими как «два товара по цене одного» или определённая скидка на цену.

Главными преимуществами от проведения этих мероприятий являются: сокращение количества товаров с истекшим сроком в магазинах и снижение издержек, связанных с их утилизацией, повышение доверия со стороны покупателей, отсюда увеличение спроса, что в конечном итоге ведет к повышению

имиджа и репутации компании.

Кроме описанных факторов важную роль для конкурентоспособности влияет и имидж организации. Для улучшения имиджа ЗАО «Тандер» и для того, чтобы занять лидирующее место на рынке, можно внедрить интернет-магазин.

Вся информация о данной услуге будет размещена на главной странице официального сайта магазина «Магнит» и сопровождаться рекламными роликами для привлечения внимания. Внедрение интернет-магазина позволит большему количеству покупателей без особых усилий делать покупки в магазинах «Магнит» не покидая дома. Весь ассортимент продовольственных товаров данной организации будет доступен для покупателей в полном объеме.

Для совершения покупок, человеку необходимо иметь интернет и навыки пользования персональным компьютером хотя бы на уровне любителя. Данная услуга направлена для того, чтобы увеличить число покупателей, для их комфорта и экономии времени.

В настоящее время электронная торговля в России развивается довольно быстрыми темпами. Наиболее распространена в электронной форме продажа книг, бытовой техники и одежды. Продажа еды и продуктов питания встречается очень редко. Выгода организации интернет торговли заключается в том, что покупатель не может или не хочет тратить свое время на покупки в обычных магазинах, он может купить всё, что ему, нужно не выходя из дома. Особенно эта функция будет удобна и понравится людям с ограниченными возможностями.

Вывод:

Делаем вывод, чтобы ЗАО «Тандер» держался на общем рынке, на лидирующих позициях ему нужно правильно подобрать методы повышения конкурентоспособности своей организации. Интернет-магазин в данном случае будет способствовать увеличению числа покупателей, что способствует улучшению деятельности предприятия и естественно является конкурентным преимуществом.

Заключение

В ходе моей курсовой работы было рассмотрено понятие, виды конкуренции, факторы и методы оценки конкурентоспособности организации. На примере организации ЗАО «Тандер» были описаны способы повышения конкурентоспособности данного предприятия.

В настоящее время конкурентоспособность организации является очень важным фактором успеха и процветания. Для повышения конкурентоспособности организация должна выявлять правильные методы. Привлекать покупателей разными акциями и скидками, разными бонусами или подарками. Развитие интернет-магазина — это один из успешных методов привлечения покупателей и улучшения деятельности организации.

Я считаю, что предлагаемые мною методы повышения конкурентоспособности ЗАО «Тандер» позволят ему расширить клиентскую базу, увеличить конкурентные преимущества и в целом повысить деятельность предприятия.

Список литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 235с.
2. Антипов Ю. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы / Маркетинг и маркетинговые исследования, 2009. – 221с.
3. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. / Багиев Г.Л. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009.
4. Беляев В. Н. Конкурентоспособность предприятий торгового комплекса: методологические и методические аспекты. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. – 70 с.
5. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества //Проблемы теории и практики управления. — 2009.
6. Говорова Н.В. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - 315 с.
7. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2008. – 77 с.

8. Лифиц И.М. Конкурентные преимущества фирмы. —М.: 2007.
 9. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2008. 312 с.
 10. Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий торговли// Финансы и кредит. – 2008.
 11. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с
 12. Яковлева Ю.А. Роль конкуренции в рыночной экономике, 2014. – 613с.
 13. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. – URL: <http://magnit-info.ru>
-
1. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. / Багиев Г.Л. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. [↑](#)
 2. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества //Проблемы теории и практики управления. — 2009. [↑](#)
 3. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с [↑](#)
 4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 235с. [↑](#)
 5. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. / Багиев Г.Л. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. [↑](#)
 6. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с [↑](#)
 7. Беляев В. Н. Конкурентоспособность предприятий торгового комплекса: методологические и методические аспекты. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. – 70 с. [↑](#)
 8. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2008. 312 [↑](#)

9. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с [↑](#)
10. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с [↑](#)
11. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. / Багиев Г.Л. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. [↑](#)
12. Яковлева Ю.А. Роль конкуренции в рыночной экономике, 2014. - 613с. [↑](#)
13. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М: Центр экономики и маркетинга, 2008. - 235с. [↑](#)
14. Антипов Ю. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы / Маркетинг и маркетинговые исследования, 2009. - 221с. [↑](#)
15. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. / Багиев Г.Л. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. [↑](#)
16. Беляев В. Н. Конкурентоспособность предприятий торгового комплекса: методологические и методические аспекты. - Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. - 70 с. [↑](#)
17. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества //Проблемы теории и практики управления. — 2009. [↑](#)
18. Говорова Н.В. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - 315 с. [↑](#)
19. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения. - Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2008. - 77 с. [↑](#)

20. Лифиц И.М. Конкурентные преимущества фирмы. —М.: 2007. [↑](#)
21. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2008. 312 с. [↑](#)
22. Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий торговли// Финансы и кредит. – 2008. [↑](#)
23. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с [↑](#)
24. Яковлева Ю.А. Роль конкуренции в рыночной экономике, 2014. – 613с. [↑](#)
25. Яковлева Ю.А. Роль конкуренции в рыночной экономике, 2014. – 613с. [↑](#)
26. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с [↑](#)
27. Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий торговли// Финансы и кредит. – 2008. [↑](#)
28. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2008. 312 с. [↑](#)
29. Лифиц И.М. Конкурентные преимущества фирмы. —М.: 2007. [↑](#)
30. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2008. – 77 с. [↑](#)
31. Говорова Н.В. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - 315 с. [↑](#)

32. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества //Проблемы теории и практики управления. — 2009. [↑](#)
33. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. / Багиев Г.Л. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. [↑](#)
34. Беляев В. Н. Конкурентоспособность предприятий торгового комплекса: методологические и методические аспекты. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. – 70 с. [↑](#)
35. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 235с. [↑](#)
36. Антипов Ю. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы / Маркетинг и маркетинговые исследования, 2009. – 221с. [↑](#)
37. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. – URL: <http://magnit-info.ru> [↑](#)
38. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. – URL: <http://magnit-info.ru> [↑](#)
39. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. – URL: <http://magnit-info.ru> [↑](#)
40. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 235с. [↑](#)
41. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. / Багиев Г.Л. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. [↑](#)
42. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с [↑](#)

43. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. – URL: <http://magnit-info.ru> ↑
44. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. – URL: <http://magnit-info.ru> ↑
45. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. – URL: <http://magnit-info.ru> ↑
46. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. – URL: <http://magnit-info.ru> ↑
47. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с ↑
48. Информация о компании / ОАО «Магнит»: [электронный ресурс]. – URL: <http://magnit-info.ru> ↑
49. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. – практ. пособие для вузов. М.: Акалис, 2010. - 272 с ↑
50.
Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 235с. ↑
51.
Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 235с. ↑
52. Беляев В. Н. Конкурентоспособность предприятий торгового комплекса: методологические и методические аспекты. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. – 70 с. ↑