

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФБГОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет
Кафедра мировой экономики и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ВЫБОРА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ

Выполнил (а):

студент (ка) II курса

экономического факультета

специальность Менеджмент

группа 208 _____ Лубянский Е.А.

(подпись, дата)

Научный руководитель:

доктор экон. наук, проф. _____ Воронина Л.А.

(подпись, дата)

Нормоконтролер:

док. эконом. наук, проф. _____ Воронина Л.А.

(подпись, дата)

Краснодар 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Конкурентоспособность как важный механизм развития организации.....	5
1.1. Понятие «конкурентность организации» и «конкурентоспособность товара».....	5
1.2 Факторы конкурентоспособности организации	8
1.3 Конкурентные стратегии и их роль в развитии организации.....	12
2 Организационно-правовые формы предприятий.....	16
2.1 Виды организационно-правовых форм и их реалии в российских организациях.....	16
2.2 Особенности выбора организационно-правовой формы	24
3 Уникальные возможности организации для развития ее конкурентоспособности.....	30
3.1 Анализ потенциала внешней и внутренней среды организации.....	30
3.2 Анализ организационной системы управления	35
3.3 Оценка конкурентоспособности организации в условиях ее развития..	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	45

ВВЕДЕНИЕ

В наши дни рассмотрение проблемы эффективности конкурентоспособности организации является наиболее актуальной, так как мировой рынок стремится к созданию и обеспечению условий для рыночной конкуренции. Но в противовес этому на мировой арене существует множество фирм-монополистов, которые не дают возможность пробиться новым компаниями, в результате чего, происходит чрезмерная монополизация рынка, которая угрожает нормальному функционированию рыночного механизма. Поэтому проблемам конкурентоспособности отводится значительное место в исследованиях не только специалистов, но и широких слоев населения.

Целью нашей курсовой работы является изучение литературы по теме: конкурентоспособность организации, а также анализ конкурентоспособности определённой организации.

Задачами нашей курсовой работы являются:

- рассмотрение сущности конкурентоспособности организации в современном мире;
- выявление факторов, влияющих на развитие конкурентоспособности;
- исследование видов стратегий конкурентоспособности и их роли в развитии организации;
- рассмотрение видов организационно-правовых форм;
- обоснование особенности выбора организационно-правовой формы;
- рассмотрение потенциала внешней и внутренней среды ОА «Тандер»;
- анализ организационной системы управления и оценка конкурентоспособности ОА «Тандер»

Объектом исследования данной работы является рыночная система.

Предметом данной работы является взаимосвязь конкурентоспособности организации и развития организации.

Объектом анализа данной работы является АО «Тандер»

Теоретическая база исследования – основные теоретические подходы и истории происхождения, раскрывающие сущность конкуренции и монополии.

Методологической базой исследования послужили выработанные экономической наукой методы и приемы научного исследования: общенаучные – историко-логический метод, метод научных абстракций, анализ и синтез; и частные – статистический метод, наблюдений и сбора фактов.

Эмпирическая база исследования – учебники по экономическим дисциплинам, прежде всего, по экономической теории, труды ученых, в которых рассмотрена проблема исследования, интернет-ресурсы.

Структура курсовой работы представляет собой введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

1 Конкурентоспособность как важный механизм развития организации

1.1. Понятие «конкурентность организации» и «конкурентоспособность товара».

Конкурентоспособность организации является неотъемлемой частью функционирования и развития самой организации. Без системной, комплексной и многоуровневой конкурентоспособности организация может попросту не выжить в ужесточенной конкурентной борьбе. Именно поэтому в нашей работе рассматриваются вопросы взаимосвязи влияния конкурентоспособности на развитие организации и успех ее деятельности. Путем рассмотрения общего понятия конкурентоспособности, а также ее различных аспектов, в виде факторов влияющих на конкурентоспособность и различных стратегий конкурентоспособности, мы сможем прийти к детальному пониманию ее сущности.

Понятие «конкурентоспособность» произошло от латинского слова «concygere», что означает столкновение. Конкурентоспособность – универсальное понятие, используемое в экономике, политике, технике, науке и других отраслях. Общим признаком, который характеризует термин во всех областях — является рыночный характер, что вытекает из корня термина. [3]

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает, отличая развития данного предприятия от развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности. [7]

В рыночной экономике понятие «конкурентоспособность» отражает сущность законов рыночных отношений. Однако в современных условиях его значение включает в себя дополнительные характеристики:

- комплексность, комплексный подход при исследовании и практическом использовании;
- системность, поскольку понятие связано с системным представлением;
- многоуровневость (проявляется во взаимодействии и взаимосвязи понятия «конкурентоспособность» с понятием разных уровней управления);

- междисциплинарность, чтобы провести анализ, необходимы знания из многих научных дисциплин;
- многофункциональность – отображает разнообразные функции;
- соотносимость – определяется соотношением конкурентоспособности исследуемого объекта к конкурентоспособности аналогичного объекта-конкурента. [3]

При общем подходе конкурентоспособность выражается только в процессе соперничества в условиях рыночных отношений. Данный термин характеризуется конкурентными преимуществами исследуемого объекта, степенью удовлетворения потребностей покупателей по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке. На основе удовлетворения личных и общественных потребностей в условиях ограниченных ресурсов конкурентоспособность организации позволяет товаропроизводителю получать прибыль и осуществлять расширенное воспроизводство.

По М. Портеру, понятие «конкурентоспособность» экономики страны – это ее способность достигать высокого и постоянно растущего уровня жизни для своих граждан, что, в свою очередь, требует достижения высокого уровня общественной производительности труда. При этом производительность труда – это объем выпуска продукции на единицу совокупности затраченного труда и капитала. Производительность общественного труда зависит от качества продукции (определяющей возможную ее цену) и от эффективности использования всех ресурсов производства. Тем самым конкурентоспособность связана с эффективностью использования ресурсов и ее динамикой во времени. [3]

Так же конкурентоспособность можно охарактеризовать, как показатель, интересующий как производителя, так и потребителя продукции. Производитель заинтересован в том, чтобы его продукция была продана, для этого она должна быть высокого качества и обладать минимальной ценой, а потребитель заинтересован в приобретении продукции, полностью удовлетворяющей его потребностям с точки зрения качества и цены. [2]

После рассмотрения понятия «конкурентоспособность» мы можем перейти к немало важному для организации понятию, как конкурентоспособность товара.

Конкурентоспособность товара – это комплексная характеристика его свойств, дающих преимущество товару на рынке по сравнению с аналогичными товарами конкурентов.

Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия-производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на рынке с определенной группой товаров зависит от конкурентоспособности товара, экономических методов деятельности предприятия.

Иногда понятие «конкурентоспособность предприятия» понимают, как «способность предприятия производить конкурентоспособный товар». Под конкурентоспособностью фирмы подразумевают использование сильных сторон, концентрацию усилий в области производства товаров или услуг, которая позволит занять лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках.

Конкурентоспособность предприятия можно охарактеризовать, как умение выпускать и продавать конкурентоспособные товары.

В современном мире компании имеют возможность производить разную продукцию и одновременно работать в нескольких товарных (отраслевых) рынках в рамках стратегий диверсификации, где уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособности продукции, производимой им, не совпадают. Наличие одного или нескольких видов конкурентоспособной продукции в номенклатуре не означает, что предприятие является конкурентоспособным. Чтобы правильно провести анализ в качестве базы для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия следует использовать данные по предприятиям-конкурентам, а не по производимым товарам.

Отличия конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности организации:

– рассчитываются с учетом разных временных промежутков (конкурентоспособность продукции определяют в краткий промежуток времени, а конкурентоспособность организации рассматривают с учетом длительного периода времени);

– конкурентоспособность организации зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности каждого вида деятельности;

– конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности организации.

1.2 Факторы конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность предприятия — сложное и обобщающее понятие по сравнению с термином «конкурентоспособности товара». Конкурентоспособность предприятия — интегральная числовая характеристика, позволяющая оценить достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в определенный временной период. Конкурентоспособность предприятия — содержит систему элементов, отражающих число (например, балл) оценивающих потенциал организации. Конкурентоспособность предприятия является за счет преимуществ, которых нет у конкурентов, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п.

В нашей работе мы рассматриваем конкурентоспособность организации через призму конкурентоспособности продукции, а именно, в результате подхода, реализуемого на оперативном или тактическом уровне управления, предполагающего принятие управленческих решений, позволяющих локализовать неблагоприятную ситуацию и минимизировать возможные потери. Стратегическая же конкурентоспособность возможна при наличии у организации устойчивых управляемых конкурентных преимуществ на длительную перспективу, одним из которых является альтернативный набор стратегий конкурентоспособности организации. [5]

Для конкурентоспособности организации необходимы три уровня: оперативный, тактический и стратегический.

Обеспечение конкурентоспособности на оперативном уровне означает конкурентоспособность продукции. Критерием конкурентоспособности в данном случае является показатель конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность на тактическом уровне определяется в целом состоянием предприятия. Критерием конкурентоспособности будет считаться комплексный показатель состояния предприятия.

Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне, рассматривает обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия. Критерием конкурентоспособности на стратегическом уровне будет финансовый рост стоимости предприятия.

Конкурентоспособность предприятия определяется, как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Цели зависят от временных рамок. Поэтому, конкурентоспособность предприятия рассматривается, как способностью вести успешную (с учетом поставленных целей) деятельность в условиях конкуренции в течение времени.

Факторы конкурентоспособности организации делятся на внешние, не зависящие от организации, и внутренние, принимаются руководством организации. Основные факторы перечислены в таблице 1. [5]

Таблица 1. Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности.

Внешние факторы	Внутренние факторы
государственная политика в отношении экспорта и импорта	производственная и организационная структура предприятия;
уровень экономического развития страны	стоимость предприятия (бизнеса), отражающая его инвестиционную привлекательность.

государственная экономическая политика в странах-экспортерах и импортерах товаров;	своевременность проведения реструктуризации (слияние, поглощение, разделение);
наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;	наиболее существенные стратегические конкурентные преимущества;
эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;	эффективная конкурентная стратегия;
уровень развития инфраструктуры в стране;	масштабы использования достижений НТП;
наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;	мотивация персонала на повышение качества товара;
развитие научно-технологического потенциала;	размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы;
таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты;	репутация (гудвилл) предприятия;
государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;	регулярность привлечения инвестиций в развитие производства;
деятельность общественных и негосударственных институтов	ориентация на экономику, основанную на использовании знаний (экономика знаний);
амортизационная налоговая и финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии;	информационная и нормативно-методическая база управления;

правовая защита интересов потребителя;	масштабы применения современных информационных технологий;
система государственного страхования;	степень защищенности конфиденциальной информации (безопасность системы информационного обеспечения);
участие в международном разделении труда, разработке финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности предприятия;	уровень стратегического управления;
основные характеристики рынка: его тип и емкость; наличие и возможности конкурентов;	оборудование;
государственный надзор и контроль за соблюдением: обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль;	качество менеджмента;

Возможности воздействия предприятия на факторы внешней среды минимальны, так как они действуют объективно по отношению к предприятию. Обеспечения конкурентоспособности предприятия возможно за счет факторов внутренней среды. Воздействовать на факторы внутренней среды можно, но не всегда они будут эффективны, мы хотим сказать, что у воздействия на данные факторы будет наблюдаться разная степень эффективности. Например, для инновационных изменений технико-технологических условий работы, нужны большие финансовые вложения и длительный срок окупаемости. Развитие научно-технического прогресса на сегодняшний день для предприятий, обуславливается применяемыми в производстве современными технологиями, чем более передовые технологии использует предприятие, тем успешнее

оно в конкуренции с другими предприятиями, имеет возможность обогнать конкурентов.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия кроме использования современных технико-технологических методов производства, необходима эффективная стратегия менеджмента на предприятии. Среди внутренних факторов конкурентоспособности предприятия хотим выделить умение управлять организацией. Умение управление организацией включает: подготовку менеджеров, умение ведения переговоров, умение вести торговлю.

Эти факторы являются ключевыми показателями при определении конкурентоспособности организации на любом рынке. [5]

1.3 Конкурентные стратегии и их роль в развитии организации

Стратегическая конкурентоспособность возможна при наличии у организации устойчивых управляемых конкурентных преимуществ с длительной перспективой, одним из этих преимуществ является альтернативный набор конкретных стратегий организации.

Стратегия предприятия – это совокупность главных целей и задач, и способы их достижения. Стратегия разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Разработать стратегию предприятия – это значит обозначить цель развития предприятия как предприятия с рядом конкурентных преимуществ, которые будут работать на рынке длительное время, а также обозначить другие важные цели для компании. Стратегия предприятия, как правило, планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она, прежде всего, является функцией направления. Стратегия устанавливает направление деятельности предприятия: рост, стабилизацию, сокращение или комбинация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типа

конкурентного преимущества. Стратегия — это детальный всесторонне разработанный комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей предприятия с максимальной эффективностью. Основная задача стратегического плана – введение новых технологий и изменений в организации, соответствующих изменению, переменам в окружающей среде. [45 с. 46]

Стратегия необходима, так как будущее непредсказуемо. Постоянное изменение во внешней среде, получение новых знаний, информации, высокий темп развития научной и другой информации заставляет задуматься о планировании стратегии предприятия, так как только она позволяет прогнозировать будущие проблемы и возможности их решения. Стратегия — это план развития предприятия на длительный срок, уточняет наиболее эффективные пути действия, снижает риск принятия неправильного решения, который может возникнуть из-за ошибочной или неполной информации о возможностях предприятия или о внешней среде. Выбирая стратегию важно добиться большей определенности: предвидение событий во внешней среде и быструю реакцию на них. По результатам современных исследований видно, что те организации, которые много лет на рынке, быстрее реагируют на изменение внешних факторов. [45 с. 47]

Конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель предприятия относительно данного товара или услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, должен быть выбран тип конкурентного преимущества. Стратегическая цель предприятия выделяет целевой рынок и, соответственно, масштаб конкуренции, что предполагает ориентацию на весь рынок или на отдельный рыночный сегмент. Портер М. по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества выделил три базовые стратегии конкуренции:

- лидерства по издержкам;
- дифференциации;

– фокусирования на издержках или дифференциации.

Важной задачей для каждой компании является, какая из стратегий будет для нее наилучшей, с учетом своей позиции в отрасли, а также своей цели, возможностей и ресурсов. Даже для одной компании, но для различных видов деятельности могут быть разработаны и использованы разные стратегии. [11]

– стратегия лидерства по издержкам – привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства;

– стратегия широкой дифференциации – привлечение покупателей за отличия продукции компании от подобной продукции, выпускаемой конкурентами;

– стратегия оптимальных издержек – повышение потребительской ценности за счет улучшения качества товаров, но при сохранении цены за товар на уровне конкурентов, или ниже, чем у конкурентов. В данном случае предприятию необходимо будет снизить издержки и, соответственно цены, но сохранив, или повысив качество выпускаемой продукции;

– сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек – осуществляется за счет ориентации предприятия на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства;

– сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции – осуществляется за счет ориентации предприятия на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров, которые лучше удовлетворяют потребности покупателей.

В течение длительного времени компании удерживают свои позиции на рынке, потому что предпринимают конкурентные ходы, которые направлены либо на атаку конкурентов, либо на защиту своей компании от угроз от конкурентов. Конкурентные ходы определяются той ролью, которую занимает компания — если это лидер, одна стратегия. У претендента на лидерство другие ходы. Преследователя лидера или же роль компании, обслуживающей рыночную нишу. [45 с. 49]

Главные особенности стратегий:

– компании удерживают свои позиции на рынке, используя конкурентные ходы, цель которых заключается в атаке конкурентов, либо в защите себя от угроз конкурентов;

– во многих отраслях рынке есть лидер, обладающий большой долей рынка и опережающий другие компании в цене, выведению на рынок новых товаров, охвату зоны распределения товаров и затратам на стимулирование сбыта;

– стратегия удержания своих позиций: нахождение возможностей и средств для увеличения спроса на производимые товары или услуги; стремление к увеличению доли рынка, даже если объем рынка остается неизменным; снижение издержек; защита занятой доли рынка с использованием методов обороны и наступления;

– компании, желающей бросить вызов лидеру рынка, необходимо обозначить выбранную стратегическую цель. Стратегическая цель от выбранного соперника;

– компания, следующая за лидером, может получить ряд преимуществ: опыт лидера, маркетинговые программы, товары, которые компания-последователь может использовать в работе, не изменяя или усовершенствуя, не вкладывая больших средств, что позволит компании получить хорошую прибыль;

– компания-новичок, которая только что вышла на рынок, и использует политику и маркетинговые программы лидера, во избежание конфронтации с лидером может использовать другие рынки для продажи своей продукции.

– компании, ориентирующиеся на обслуживании рыночных ниш, отдают предпочтение одной или нескольким нишам, но надежным и прибыльным. Идеальная рыночная ниша — объемная/большая, приносящая прибыль, обладающая потенциалом для роста. [45 с. 49]

2 Организационно-правовые формы предприятий

2.1 Виды организационно-правовых форм и их реалии в российских организациях

В наше время, когда гражданское законодательство постоянно изменяется и предлагает нам огромный спектр союзов (ассоциаций), новые границы имущественной ответственности, особенно для индивидуальных предпринимателей, значительную актуальность играет выбор предпринимателем максимально подходящей для него организационно-правовой формы (ОПФ) организации, в зависимости от направления и содержания выбранной деятельности.

Имея представление о существующих видах организационно-правовых форм, предприниматель сможет лучше разбираться в тонкостях российского бизнеса и сможет выбрать подходящую форму для своего предприятия

Под организационно-правовой формой принято считать форму организации предпринимательской деятельности, закрепленной юридическим образом. Данная форма определяет ответственность по обязательствам, право сделок от лица предприятия, структуру управления и другие особенности хозяйственной деятельности предприятий. Применяемая в России система организационно-правовых форм отражена в Гражданском кодексе РФ, а также в вытекающих из него нормативных актах. [8]

Важным критерием при выборе организационно-правовой формы является классификация по целям деятельности. В российской федерации принято различать коммерческие и некоммерческие организации (НКО). Основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли и последующее ее распределение. К видам коммерческих организаций относят:

- хозяйственные общества;
- хозяйственные товарищества;
- производственные кооперативы;
- унитарные предприятия.

У хозяйственных товариществ и обществ есть свои общие признаки и существенные отличия. Хозяйственными обществами и товариществами признаются корпоративные коммерческие организации с разделенным на доли вкладов участников уставным капиталом. Имущество, которое создается за счет вкладов учредителей, а также приобретённое и произведенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе деятельности, принадлежит на праве собственности хозяйственному товариществу или обществу. Обычно, величина прав и ответственности участников организации predetermined пропорциональным размером их долей в уставном капитале.

Не считая общих признаков, которые были перечислены выше, существуют и принципиальные отличия между хозяйственными обществами и товариществами. [8]

В отличие от коммерческих организаций, НКО создаются ради других целей и не преследуют извлечение прибыли и ее распределение, как основную цель своей деятельности. К целям НКО, как правило относятся: социальные, культурные, образовательные, духовные, благотворительные и другие. Некоммерческие организации имеют право заниматься предпринимательской

Также одним из отличий является ответственность участников. Участники хозяйственного общества не несут ответственности по долгам общества и отвечают по его обязательствам в пределах ранее обусловленной ими долей. Участники товарищества отвечают по его долгам всем своим имуществом, на которое может быть обращено взыскание.

Состав участников различается тем, что участником товарищества могут стать только индивидуальные предприниматели или коммерческие организации. Участникам хозяйственного общества могут быть, как физические лица, так и организации.

Изменение состава участников для хозяйственного общества является относительно простым процессом, а именно любой участник в праве выйти из состава общества или продать свою долю, при этом общество продолжает свою деятельность. Для выхода участника из товарищества нужно подать

заявление об этом не раньше, чем за 6 месяцев до выхода. В том случае, когда участник выходит из товарищества, ему выплачивают стоимость его доли в имуществе товарищества, если в договоре не предусмотрена иная мера компенсации. При выходе одного из участников, товарищество прекращает свою деятельность, если иное не было прописано в учредительном договоре или соглашении остающиеся участники. [8]

Последним отличием стоит отметить организации деятельности. Участники товарищества ведут все дела сами. В обществе организация деятельности осуществляется с помощью специальных органов управления. Для товарищества главным учредительным документом является договор, а для общества- устав.

Как было ранее упомянуто в нашей работе, что в наше время существуют множество видов ОПФ, но мы решили выделить самые основные, которые будут представлены в таблице 2

Таблица 2. Виды организационно-правовых форм предприятий



Одной из основных форм организаций в российском бизнесе являются хозяйственные общества. К ним принято относить: общество с ограниченной

ответственностью, общество с дополнительной ответственностью и акционерное общество.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) - юридическое лицо, которое было учреждено одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на определённые доли (размер которых устанавливается учредительными документами). Участники ООО несут риск убытков только в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Чаще всего ООО является на практике более востребованной ОПФ организации бизнеса в России, по большей части потому, что она дает возможность избежать основные недостатки товариществ. В первую очередь, ответственность организации, как было сказано ранее, ограничена размером основного капитала организации. Также процесс выхода из общества проще. При этом бывший участник в праве не только продать свою долю, но и требовать компенсацию в виде выплаты стоимости части имущества, соответствующее размеру его доли в уставном капитале, если это было предусмотрено уставом. Исходя из этого, если стоимость имущества ООО увеличилась, то выходящий из общества участник получит помимо своего начального вклада, дополнительно возросшую долю в имуществе.

Кроме того, ООО можно охарактеризовать оперативным управлением в обществе, которое передается исполнительному органу, назначенному учредителями, либо среди своего числа, либо из числа иных лиц. Участники общества сохраняют права по стратегическому управлению общества. Такие меры дают возможность сократить расхождения во взглядах о управлении организацией.

Общества с ограниченной ответственностью регулируются ФЗ №14 и статьями 87-94 ГК РФ.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) – общество, уставный капитал которого разделен на доли, которые определены учредительными документами. Участники ОДО несут полную (субсидиарную) ответственность по обязательствам общества, в частности своим имуществом в

одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов в уставной капитал. [8]

Как показывает практика, ОДО встречались и регистрировались не часто, из-за чего в 2014 году они были упразднены. И с того времени к созданным ранее ОДО применяются такие же нормы Гражданского Кодекса, как и к ООО, которые также регулируют деятельность ОДО, за исключением ответственности по обязательствам общества.

Акционерное общество (АО) – это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, участники АО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, лишь связанных с деятельностью общества, исключительно в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Также стоит акцентировать внимание на том, что раньше акционерные общества были принято разделять на открытые (АО) и закрытые (ЗАО). Но с 2014 года были введены новые обозначения: публичное акционерное общество (ПАО) и непубличное акционерное общество (АО).

Публичное АО является акционерным обществом, акции которого свободно продаются на рынке. Непубличное АО- акционерное общество, акции которого должны распределяться строго среди учредителей или заранее определенного круга лиц. Несмотря на приведенные выше отличия существует еще определенный ряд особенностей у ПАО и АО. Таким является: уставный капитал, приобретение акций акционерами и публикация отчетности. [8]

Минимальный размер уставного капитала для ПАО значительно выше, чем для АО и составляет 100 тыс. руб. Для АО размер уставного капитала составляет 10 тыс. руб.

Для АО приобретение акций акционерами предусмотрено правом выкупа акций общества у других акционеров. Акционеры ПАО приобретают новый пакет акций на общих основаниях.

Публикация отчетности в публичном акционерном обществе носит обязательный характер и поэтому ПАО обязано публиковать ежегодную отчетность на официальных ресурсах компании. При этом правильность

составленной отчетности проверяется аудиторскими фирмами. Данное требование необходимо для оценки и понимания финансового состояния бизнеса инвесторами. Непубличное акционерное общество имеет право не раскрывать собственную отчетность.

Одной из наиболее строго регулируемых законодательством является деятельность акционерных обществ. В числе основных законов можно выделить статьи 96-104 ГК РФ, а также ФЗ №208 «Об акционерных обществах».

Итак, мы видим, что хозяйственные общества предоставляют предпринимателям более широкий спектр возможностей не только в привлечении средств, но и в управлении компанией. Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью позволяют основателям компании и инвесторам ограничить размер своих убытков, в случае проблем у компании, предоставляя тем не менее широкие возможности получения доходов.

Менее часто выбираемы среди ОПФ являются различные производственные кооперативы и унитарные предприятия.

Производственный кооператив – это добровольное объединения граждан, созданное на основе членства для совместной хозяйственной или производственной деятельности, которая основывается на личном трудовом участии и объединением его членами имущественных паевых взносов. Устав производственного кооператива предусматривает участие в его деятельности, как физических, так и юридических лиц. Минимальное количество участников для создания кооператива равно пяти.

Ответственность члены производственного кооператива несут субсидиарную. Также участники кооператива разделяются на принимающих и не принимающих личное трудовое участие в деятельности ПК. Распределение прибыли кооператива осуществляется между его участниками в соответствии с их трудовым участием и ранее внесенным взносам в паевых фонд кооператива. В таком же порядке происходит и распределение имущества, которое остается после ликвидации кооператива и оставшиеся долговые обязательства перед кредиторами. [8]

Минимальный размер паевого фонда производственного кооператива законом не установлен. Но стоит учесть, что не менее 10% своих паевых взносов члены кооператива обязаны внести до государственной регистрации кооператива, остальную же часть нужно внести в течении одного года с момента регистрации.

Одним из главных преимуществ производственных кооперативов является оптимизированная налоговая политика. Это означает, что участники ПК могут перейти с общей системы на упрощенную при любой численности членов кооператива, а также снизить размер выплачиваемых страховых взносов и повысить зарплату для сотрудников. Есть и другие преимущества, такие как: наличие равных прав в управлении, неограниченное количество членов и так далее.

Из недостатков стоит выделить: субсидиарную ответственность членов ПК, объединение трудовых вкладов, а не капитальных, что существенно затрудняет определение реального вклада каждого участника, особенно для сложной коммерческой структуры.

Регулируется деятельность производственных кооперативов ст.106 ГК РФ, а также федеральным законом № 41-ФЗ «О производственных кооперативах».

Унитарное предприятие – коммерческая организация, которая не наделена правом собственности на закрепленное за собственником имущества. Имущества унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено вкладом, в том числе между работниками предприятия. Форма создания унитарного предприятия подразумевает создание только государственными и муниципальными предприятиями, которые отвечают по своим обязательствам всем принадлежащим им имуществом, но не несут ответственность по обязательствам собственника его имущества

Государственное (казенное) предприятие – категория унитарного предприятия, основанное на правах оперативного управления и созданное на базе имущества, которое находится в федеральной собственности.

Государственное предприятие создается только по решению Правительства Российской Федерации.

Муниципальное предприятие – унитарное предприятие, которое основывается на праве хозяйственного ведения и созданное на основе государственной и муниципальной собственности. Создание разрешается уполномоченным государственным органом или органом местного самоуправления.

Права унитарных предприятий закреплены в статьях 113-114 ГК РФ и ФЗ № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

Кроме вышеперечисленных организаций, созданных на основании регистрации юридического лица, существуют также некоммерческие организации (НКО). НКО не преследуют извлечение прибыли, как основную цель своей деятельности. Также они не имеют права ее распределять. В России существует большое количество НКО, но мы рассмотрим самые основные, а именно: потребительский кооператив, фонд, учреждение, ассоциация.

Потребительский кооператив в отличие от производственного является добровольным объединением граждан и юридических лиц, на основе членства с целью удовлетворения материальных или иных потребностей участников, осуществление которых происходит путем объединения паевых взносов.

Фонд – организация, которая не имеет членства, учреждена гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Фонд преследует цели социального, благотворительного, культурного, образовательного или иного общественного характера.

Учреждение – организация, созданная собственником для осуществления социальных, культурных, управленческих или иных функций некоммерческого характера, которая финансируется полностью или частично. Учреждение является единственным видом некоммерческих организаций, которые обладают имуществом на праве оперативного управления.

Ассоциация – добровольное объединение юридических лиц, созданное с целью координации предпринимательской деятельности и защиты своих

имущественных интересов. Члены ассоциации имеют право вступать в иные объединения, а также сохраняют свою финансовую самостоятельность.

Помимо коммерческих и некоммерческих организаций, существует бизнес без образования юридического лица, он включает в себя два вида предпринимательской деятельности: индивидуальный предприниматель и простое товарищество.

Индивидуальный предприниматель (ИП) – физическое лицо, зарегистрированное в установленном порядке и занимающееся своей деятельностью без регистрации юридического лица, но также обладающее многими правами, которые есть у юридических лиц. ИП особенно подходит для начинающих предпринимателей за счет большого ряда преимуществ, а именно: процедура регистрации ИП быстрее и проще, возможно ведение отчетности в упрощенном виде, ответственность и штрафы гораздо ниже и многое другое.

Простое товарищество – форма деятельности, которая осуществляется лицами, желающими совместно действовать без создания юридического лица для достижения определенных целей, которые не противоречат закону. Сторонами товарищества выступают коммерческие компании и индивидуальные предприниматели. Данная ОПФ регулируется главой 55 ГК РФ.

Мы рассмотрели большую часть самых распространённых организационно-правовых форм в России. И мы можем сделать вывод, что они отличаются ответственностью по обязательствам, целью создания, возможностями привлечения инвестиций и так далее.

2.2 Особенности выбора организационно-правовой формы

В России предприниматели, специалисты, а также руководители хозяйств сталкиваются с необходимостью осознанного и обдуманного выбора организационно-правовой формы предприятия. Российскую рыночную экономику принято считать молодой и развивающейся, поэтому вопрос изучения правильного выбора организационно-правовой формы является актуальным и

по сей день. И как показывает опыт, в этом вопросе не накоплено достаточно опыта ни в теоретической сфере, ни на практике.

Из этого следует вывод, что для предпринимателей и управленцев в будущем нужно будет составлять информационно справочные и методических руководства, в которых будут изученные и проанализированные проблемы выбора организационно-правовой формы осуществления предпринимательской деятельности. [10]

Разграничение ОПФ предприятия исходит из определенных факторов и условий, таких как формат предприятия, индивидуальность коллектива, уровень квалификации менеджера, при которых уместен выбор наиболее подходящей организационно-правовой формы.

В таблице 3 представлены предложения по выбору ОПФ, которые обусловлены особенностями организации. [10]

Таблица 3. Модели условий для выбора ОПФ предприятия

ОПФ	Характеристика условий
ООО (Общество с ограниченной ответственностью)	Количество не более 50 лиц. Участники несут риск за деятельностью общества лишь в рамках своих вкладов в уставной капитал. Управление обществом путём общего собрания. Участники, в случае выхода из общества, хотят получить возросшую долю, а не внесенный вклад (как в кооперативе). Производственно-хозяйственные объекты раскиданы по обширной территории общества.
ОДО (общество с дополнительной ответственностью)	Численность, как и в ООО. Участники несут полную ответственность за деятельностью общества своим имуществом в одинаковом для них кратном размере. В случае выхода из общества участники, как и в ООО, хотят получить доход. ЗАО (закрытое акционерное общество) Количество участников не ограничена. Акции распределяются среди заранее определенного круга лиц. Риск участников лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций.

ОАО (открытое акционерное общество)	Численность не ограничена. Риск участники несут лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций. Доля привилегированных (не голосующих) акций не должна превышать 25 %. Прибыль распределяется среди акционеров пропорционально количеству принадлежащих им акций. Участники могут быстро и выгодно продать свои акции.
ЗАО (закрытое акционерное общество)	Количество участников не ограничено. Акции распределяются среди заранее определенного круга лиц. Риск участников лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций.
ДХО (дочернее хозяйственное общество)	Находится в правовом положении, когда другое (основное) общество или общество в силу преимущественного участия в его уставном капитале (или по договору) имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.
ЗХО (Зависимое хозяйственное общество)	Признается, если хозяйственное общество приобрело 20 % голосующих акций АО. Общество не отвечает по долгам преобладающего участника. Общество заинтересовано и имеет право осуществлять контроль за деятельностью АО или ООО.
ТНВ (товарищество на вере)	Помимо полных товарищей, в данной ОПФ, существует как минимум один участник другого типа — вкладчик (командист), не участвующий в предпринимательской деятельности и рискующий лишь в рамках своего вклада. Обычно значительная часть — пенсионеры.
ПТ (полное товарищество)	Участники занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам как своими вкладами, так и принадлежащим им имуществом.
СПК (сельскохозяйственный производственный кооператив)	Создан для производства сельхозпродукции. Предусматривает 2 вида членства: член кооператива (работает в кооперативе и имеет право голоса); ассоциированный член (имеет право голоса лишь в отдельных, предусмотренных

	законом случаях). Численность не более 20 лиц. Управление недостаточно активное.
ГКП (государственное казенное предприятие)	Государство заинтересовано (или вынуждено) в сохранении за собой выполнение соответствующего вида деятельности. Создается по решению Правительства РФ.
МП (муниципальное предприятие)	Предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения и созданное на базе государственной или муниципальной собственности. Создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления.

Разумеется, стоит не забывать о разнообразии ряда законодательных ограничений по некоторым видам предпринимательской деятельности.

Не считая, множество административных барьеров с которыми сталкивается каждый предприниматель, также существуют экономические, которые главным образом связаны с преодолением входных барьеров, а именно: колоссальный объем первоначальных инвестиций, сверхнормативный срок окупаемости капитальных вложений, большая степень риска и неуверенность в том, что полученный коммерческий результат будет успешным.

При выборе ОПФ, предпринимателю необходимо учесть особенности и специфику своей организации, чтобы в дальнейшем не пришлось заниматься процессом перерегистрации предприятия.

На выбор ОПФ, могут повлиять аспекты, которые предпринимателю стоит учесть в первую очередь, а именно:

- цели и виды деятельности предприятия, возможность для извлечения прибыли;
- ответственность либо индивидуального предпринимателя, либо группы участников;
- система налогообложения;
- минимальный размер имущества;
- бухгалтерский учет и отчетность;

- типология управления;
- правила выхода участников из деятельности предприятия и возможность получения части имущества;
- численность предприятия;

Благодаря правильному выбору ОПФ предпринимателем, зависит качество и удобство управления, конфиденциальность информации об учредителях, безопасность инвестиции, снижение рисков и так далее.

Для ведения частного бизнеса, как правило, выбирают коммерческие организации. Самыми популярными среди коммерческих организаций считаются ООО, ОАО и ЗАО.

Главным плюсом коммерческой организации является получение и распределение прибыли. Также стоит выделить возможность осуществления любых видов деятельности, за исключением тех, которые запрещены законом. Ответственность и обязательства учредителей ограничены рамками в пределах их взносов. При ликвидации предприятия существует возможность раздела имущества между основателями.

Кроме плюсов, у коммерческих организаций имеются и свои негативные стороны. Например: установленный минимальный размер взноса для создания организации, а также невозможность введения определенной деятельности.

Если речь идет о некоммерческих организациях, то можно выделить ряд позитивных особенностей. Отсутствие минимального взноса для открытия позволяет начать деятельность «с нуля». В плане ответственности учредители освобождены от погашения обязательств фирмы. С помощью грамотного составления устава, можно самостоятельно определить органы управления. В сфере налогообложения предусматривается обширный перечень льгот по обязательствам перед бюджетом. В том случае, когда НКО прекращает свою деятельность или один из участников выходит из организации, то основатель может получить имущество или средства в пределах своих вложений. К минусам НКО относится в первую очередь невозможность распределения прибыли

между участниками. Деятельность не должна выходить за рамки целей, указанных в учредительных документах. [10]

3 Уникальные возможности организации для развития ее конкурентоспособности

3.1 Анализ потенциала внешней и внутренней среды организации

Мы рассмотрели сущность конкуренции, внешние и внутренние факторы конкурентоспособности, различные формы ОПФ и теперь мы можем приступить к анализу конкурентоспособности определенной организации. Объектом для анализа мы выбрали один из крупнейших ритейлеров России Магнит АО «Тандер».

Деятельность: организация относится к отрасли обслуживания общественных и личных потребностей населения.

Миссия предприятия Магнит АО «Тандер» заключается в повышении благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса.

Основной целью Магнит АО «Тандер» является удовлетворение растущего спроса потребителей.

Методология: миссия определена советом директоров. Основной целью Магнит АО «Тандер» является обеспечение максимального объема продаж всего заявленного ассортимента. Стратегической задачей является достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит».

Цели и задачи: открытие магазинов в городах с населением менее 500 тыс. человек – где проживает 73% городского населения России, повышение квалификации персонала, сокращение текучести кадров.

Основная сложность в деятельности предприятия заключается во влиянии конкуренции на данном рынке сбыта. [13]

На розничном рынке РФ сложились определенные предпосылки для перехода на новый уровень развития для компании «Магнит». К таким предпосылкам можно отнести повышенные требования потребителей, которые выражаются в желании большего удобства, экономии времени и бюджета. В

ритейле растет уровень конкуренции, но так и не сформировался абсолютный лидер. Также существует тенденция, что в будущем на потребительском рынке РФ выиграет тот, кто завоюет сердца покупателей.

Именно поэтому стратегия компании на данный момент заключается в создании новых стандартов доступного потребления, позитивного покупательского опыта, становлении безусловным лидером по присутствию во всех регионах РФ и в внедрении клиентоориентированной модели. И стоит отметить, что на данный момент стратегию АО «Тандер» можно охарактеризовать, как стратегию быстрого роста. При анализе внешней и внутренней среды магазина «Магнит» можно будет оценить варианты оптимизации стратегии. [13]

Для оценки внешней среды предприятия мы будем использовать систему PEST- анализа. Данная система используется в стратегическом маркетинге и помогает выделить угрозы и возможности среды косвенного воздействия, с которыми может столкнуться организация. [12]

Сам PEST анализ состоит из следующих факторов:

P – факторы политического характера.

E – совокупность экономических факторов. Стоит постоянно оценивать и диагностировать такие важные экономические факторы окружающей среды, как темпы инфляции, налоговая законодательная база, стабильность валюты.

S – социальные факторы, которые включают в себя, меняющиеся ожидания потребителей, отношения, настрой общества.

T – технологические факторы. Данные факторы отражают уровень научно-технического прогресса, изменения в технологической внешней среде. Анализ такой среды, поможет учитывать изменения в технологии производства.

Получение необходимой информации основано на субъективных экспертных оценках (по 5-ти бальной шкале).

Таблица 4. PEST- факторы

Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия	Экспертная оценка
1. Политические факторы	
государственный надзор и контроль за соблюдением: обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль	2
Отсутствие поддержки со стороны государства	2
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	4
2. Экономические факторы	
Сезонность влияния погоды	2
Высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления	5
Инфляция	4
Динамика курса рубля	4
Опасность экономической нестабильности	5
Наличие 4 прямых конкурентов	5
Рост цен на сырье	5
Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	5
Ухудшение позиций конкурентов	5
Агрессивный маркетинг со стороны конкурентов	4
3. Социальные факторы	
Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом	4
Наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;	4

Отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России	5
Влияние СМИ	4
Стабильный и постоянно растущий круг потребителей	5
4. Технологические факторы	
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	5

Таким образом, мы можем сделать вывод, что особенными угрозами со стороны факторов внешней среды являются: высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления, опасность экономической нестабильности, рост цен на сырье, динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ, отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России. Среди возможностей это такие факторы как: доступ к технологиям, лицензирование, патенты, стабильный и постоянно растущий круг потребителей, ухудшение позиций конкурентов.

Для анализа внутренней среды организации мы будем использовать SNW-анализ. При данном типе анализа оценивается состояние внутренней среды организации по ряду различных позиций, каждая из которых получает одну из трех оценок:

- Сильная (Strength);
- Нейтральная (Neutral);
- Слабая (Weakness).

Ниже приведены результаты SNW – анализа для компании АО «Тандер»

Таблица 5. SNW- анализ организации «Магнит» АО «Тандер»

Значимые параметры в деятельности предприятия	S	N	W
Условия труда		+	

Мотивация и стимулирование персонала		+	
Сильный бренд	+		
Развитая логистическая инфраструктура	+		
Расширенная сеть магазинов и высокая частота контактов с потребителем	+		
Лояльная клиентская база		+	
Текучесть кадров			+
Организационная структура предприятия		+	
Выгода и ценность в глазах потребителя	+		
Конкурентная позиция		+	
Заработная плата			+
Деловая репутация	+		
Территориальное расположение	+		
Финансовая устойчивость предприятия		+	

По результатам SWP- анализа можно сделать вывод, что магнит обладает большим количеством конкурентных преимуществ, таких как, безусловно территориальное расположение за счет экстенсивного роста количества магазинов, что в свою очередь создает расширенную сеть и частоту

контактов с потребителем. Этому способствует грамотно спроектированная и развитая логистическая инфраструктура, и узнаваемость бренда. Стоит отметить, что в результате гигантских размеров сети «Магнит» мы наблюдаем за большой текучестью кадров и относительно низкую заработную плату среди работников не административного персонала.

3.2 Анализ организационной системы управления

Грамотно выстроенная система менеджмента в организации является одним из важнейших конкурентоспособных преимуществ организации. Поэтому рассмотрим организационную структуру управления «Магнит» АО «Тандер».

Управление предприятиями осуществляется в соответствии с их Уставами. На АО «Тандер» таковым является Устав предприятия. Предприятие является юридическим лицом, пользуется соответствующими правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью. Производственно-техническая деятельность предприятия, его права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности.

Организационная структура – это логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение цели.

АО «Тандер» возглавляет Генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед акционерами и трудовым коллективом. Генеральный директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия. [13]

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются:

- директор по закупкам;
- директор по развитию;
- директор по ревизионной и юридической работе;
- директор по маркетингу;
- финансовый директор;
- директор по управлению кадрами;

Помимо генерального директора на высшем уровне организационная структура управления состоит из: совета директоров, комитета Совета директоров по аудиту, комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям, комитет Совета директоров по финансовым рынкам, комитета Совета директоров по стратегии.

Управление в супермаркетах и гипермаркетах осуществляется директорами, которые находятся на среднем уровне управления. Директорам супермаркетов и гипермаркетов подчиняются главы пяти подразделений: администратор, начальник охраны, старший кладовщик, бухгалтер и юрист.

В компании выстроена матричная система управления, в которой сохраняются принципы: единоначалия управления, полнота ответственности, компетентность решений, быстроту реакций ответа на прямые указания, четкое разграничение функций. Из недостатков следует отнести большую нагрузку на руководителей, увеличение административных расходов, усиление бюрократизма.

Четкое делегирование полномочий руководителям линейно-функциональных подразделений позволяет высшему руководству сфокусироваться на решении сложных стратегических проблем, сосредоточиться на обеспечении наиболее рационального взаимодействия с внешней средой.

В АО «Тандер» весьма грамотно сформулированы цели и поставленные задачи, которые соответствуют миссии, стратегии компании, и что самое главное, они соответствуют требованиям современного рынка. Поэтому линейно-функциональная система управления АО «Тандер» дает возможность компании оперативно реагировать на рыночную ситуацию. [9]

3.3 Оценка конкурентоспособности организации в условиях ее развития

Ранее мы выяснили, что конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет приобретаемых им разного рода преимуществ по сравнению с основными конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п. Поэтому, чтобы провести оценку конкурентоспособности мы должны проанализировать ее сильные и слабые стороны с помощью SWOT- анализа, а также провести сравнение с другими компаниями, деятельность которых осуществляется в аналогичной отрасли.

При SWOT-анализе принято рассматривать сильные и слабые стороны организации, возможности для дальнейшего развития и угрозы, с которыми может столкнуться компания. Данный анализ представлен в таблице 6

Таблица 6. SWOT – АО «Магнит»

Сильные стороны: <ul style="list-style-type: none">- узнаваемость бренда- большое количество магазинов сети- ценообразование- деловая репутация- широкий спектр товаров- разнообразие специфики магазинов	Слабые стороны: <ul style="list-style-type: none">- Текучесть кадров- Высокая нагрузка на персонал- Медленный рост доходности компании- скорость адаптации к потребностям к покупателям- отсутствие системы лояльности
Возможности: <ul style="list-style-type: none">- Новые способы коммуникации и взаимодействия с покупателями. (Мобильные приложения Мульти-платформенный цифровой маркетинг, Интерактивные системы и дисплеи)- Использование технологий для улучшения операционной эффективности и снижения затрат- внедрение системы лояльности- повышение качества товаров, при минимальном изменении цены	Угрозы: <ul style="list-style-type: none">- Высокий уровень конкуренции- Повышение таможенных пошлин

Рынок ритейла довольно перспективная отрасль, которая насчитывает около 100 продовольственных сетей. В данной среде очень сложно конкурировать, но «Магнит» долгое время занимал первые места в рейтингах лучших ритейлеров страны. На данный момент для Магнита главными конкурентами является «X5 Retail Group», которая включает в себя объединение сетей «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», а также «Лента». Данная конкурентная борьба между данными «гигантами» прослеживается уже не первый год. [6,13,20]

Стоит отметить, что для оценки конкурентоспособности среди группы предприятий мы будем использовать такой инструмент для анализа, как бенчмаркинг. [1]

Суть бенчмаркинга заключается в выявлении преимуществ и недостатков определенных признаков, в сравнении с другими компаниями-аналогами.

Таблица 7. Бенчмаркинг «Магнит», «X5 Retail Group», «Лента»

Показатель на 2018 год	Магнит	X5 Retail group	Лента
Количество магазинов	17 442	14 431	380
Специфика магазинов	Гипермаркеты, супермаркеты, форматы Магнит «у дома» и «косметик»	Гипермаркеты, магазины «у дома», гипермаркеты	Гипермаркеты, супермаркеты
Система лояльности покупателей	отсутствует	Система лояльности функционирует в магазинах сети «Перекресток» и «Пятерочка»	Более 14 млн. активных держателей карт лояльности
Объем выручки в рублях	1,237 трлн.	1,533 трлн.	413,5 млрд.

Товары собственной торговой марки	В сети магазинов более 1000 товаров собственных торговых марок в большинстве товарных категорий	Более 2 800 товаров собственного производства	большой выбор продуктов под брендом «Лента» и «365 дней» в основных товарных категориях
Размер штата	270 000 человек	250 870 человек	45 759 человек
Территориальный охват	Магазины компании расположены в 3 077 населенных пунктах России	Торговые сети и распределительные центры «X5 Retail Group» расположены в 65 субъектах Российской Федерации на территории 7 федеральных округов	245 гипермаркетов в 88 городах по всей России и 136 супермаркетов в Москве, Санкт-Петербурге, Сибири, Уральском и Центральном регионах
Наличие собственного производства	Товары СТМ производятся ведущими российскими и зарубежными предприятиями специально для сети «Магнит». Наличие собственных теплиц	Наличие местного производства в зависимости от расположения магазинов	Лента предлагает широкий выбор свежих продуктов и продукции собственного производства высокого качества
Логистика	37 распределительных центров и 36 автотранспортных предприятий. 6 000 грузовых автомобилей	40 распределительных центров и 3,3 тыс. грузовых автомобилей	7 собственных распределительных центров

На основе проведенного бенчмаркинга можно сказать, что магнит превосходит своих конкурентов по количеству магазинов, число которых составляет 17 442. Большой спецификой своих магазинов, у него есть отдельные магазины бытовой химии, которых нет у конкурентов и также в планах компании открытие аптек. Магнит лидирует по количеству персонала, который на 2018 год составил 270 000. Территориальный охват также превосходит конкурентов и составляет 3077 населенных пунктов. Автопарк превосходит автопарк «X5 Retail Group» в двое и составляет около 6000 собственных автомобилей, что говорит о развитой логистической цепи, которое является одним из неотъемлемых преимуществ компании. В то же время Магнит незначительно уступает «X5 Retail Group», количеством распределительных центров, которых у магнита 37, а у «X5 Retail Group» 40.

Однако стоит отметить, что магнит уступает своим конкурентам в полном отсутствии системы лояльности, в то время, когда у конкурентов данная система используется не первый год и тем самым привлекают постоянных клиентов. Также Магнит уступает по объему выручки, он занимает второе место в российском рейтинге ритейлеров и объем выручки составил 1,237 трлн. рублей, в то время, как его конкурент X5 занимает первое место с объемом выручки 1,533 трлн. Магнит старается внедрять собственные торговые марки и на данный момент имеет больше 1000 СТМ, но у конкурента в лице X5 Retail Group количество СТМ превышает 2800, за счет нескольких торговых марок «Перекресток», «Пятерочка» и «Карусель».

Подводя итог конкурентного анализа, хочется отметить, что для повышения конкурентоспособности, укреплению и увеличению лидирующих позиций, Магниту стоит ввести систему лояльности для покупателей, потому что она влияет на наличие постоянных клиентов и настроение покупателя. Также Магниту следует расширить ассортимент товаров собственного производства, так как данные товары будут обходиться в более дешевую цену, как для компании, так для потребителя. Это будет являться примером «конкурентоспособности товара», о которой ранее говорилось в нашей работе. Магнит уступает

по объемам выручки из-за того, что он один осваивает большое количество территории РФ, и также расширяется в новых направления, таких как фармацевтика. Именно поэтому он не успевает своевременно отслеживать тенденцию своего роста и реагировать на потребности потребителя, что сказывается на объемах продаж и слабому приросту выручки компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате проведенного нами исследования в первой части данной курсовой работы были рассмотрены такие понятия, как «конкурентоспособность», «конкурентоспособность товара». Исходя из этого конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает, отличая развития данного предприятия от развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.

Для эффективности конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать факторы конкурентоспособности организации. Нами было выявлено, что данные факторы делятся на внешнюю и внутреннюю среду организации.

Благодаря исследованию стратегий конкурентоспособности мы узнали, что конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель предприятия относительно данного товара или услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, должен быть выбран тип конкурентного преимущества. Также конкурентные стратегии разделяются на: стратегии по издержкам, стратегии дифференциации и стратегии по издержкам и дифференциации.

Во второй части мы рассмотрели виды организационно-правовых форм, мы пришли к выводу, что ОПФ имеют два вида: с образованием юридического лица и без образования юридического лица. Организации с юридическим лицом делятся на коммерческие и некоммерческие организации. К коммерческим относятся: производственные кооперативы, унитарные предприятия, хозяйственные товарищества и общества. Организации без юридического лица могут выступать в виде простого товарищества и индивидуального предпринимателя.

Также мы обосновали важность правильного выбора ОПФ, потому что благодаря ему предприниматель сможет улучшить качество и удобство

управления, конфиденциальность информации об учредителях, безопасность инвестиций, снижение рисков и так далее.

В третьей части мы провели подробный анализ ОА «Тандер». В ходе анализа мы рассмотрели внешние и внутренние стороны компании и пришли к выводу, что особенными угрозами со стороны факторов внешней среды являются: высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления, опасность экономической нестабильности, рост цен на сырье, динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ, отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России.

Магнит обладает большим количеством конкурентных преимуществ, таких как, безусловно территориальное расположение за счет экстенсивного роста количества магазинов, что в свою очередь создает расширенную сеть и частоту контактов с потребителем. Этому способствует грамотно спроектированная и развитая логистическая инфраструктура, и узнаваемость бренда. Стоит отметить, что в результате гигантских размеров сети «Магнит» мы наблюдаем за большой текучестью кадров и относительно низкую заработную плату среди работников не административного персонала.

Далее проанализировав организационную структуру управления и сделав оценку конкурентоспособности АО «Тандер», мы пришли к выводу, что для повышения конкурентоспособности, укреплению и увеличению лидирующих позиций, Магниту стоит ввести систему лояльности для покупателей, потому что она влияет на наличие постоянных клиентов и настроение покупателя. Также Магниту следует расширить ассортимент товаров собственного производства, так как данные товары будут обходиться в более дешевую цену, как для компании, так для потребителя. Это будет являться примером «конкурентоспособности товара», о которой ранее говорилось в нашей работе. Магнит уступает по объемам выручки из-за того, что он один осваивает большое количество территории РФ, и также расширяется в новых направления, таких как фармацевтика. Именно поэтому он не успевает своевременно отслеживать

тенденцию своего роста и реагировать на потребности потребителя, что сказывается на объемах продаж и слабому приросту выручки компании.

Проанализировав все вышесказанное, мы приходим к заключению, что конкурентоспособность является сложной экономической категорией, имеющая множество подходов к пониманию ее сущности. Конкурентоспособность является неотъемлемой частью любой организации в условиях рыночной системы. Успех деятельности зависит от осознанного выбора организационно-правовой формы, грамотно выстроенной стратегии, анализе потенциала своей организации и анализе сильных и слабых сторон конкурентов в аналогичной отрасли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бенчмаркинг: сущность, этапы и инструменты – Режим доступа: <http://umom.biz/benchmarking-sushhnost-etapy-instrumenty/>
2. Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Головки О.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия Монография. - Х.: ХГЭУ, 2003. – 349 с. Русск.яз. Конкурентоспособность организации Головачев А. С., 2012
3. Конкурентоспособность организации. Головачев А.С. УП «Издательство “Высшая школа”», 2012 – Режим доступа: <https://iknigi.net/avtor-aleksandr-golovachev/127404-konkurentosposobnost-organizacii-aleksandr-golovachev/read/page-1.html>
4. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с. – 120 экз. – ISBN 5-8265-0568-0 (978-5-8265-0568-7). – Режим доступа: <http://www.aup.ru/files/m961/m961.pdf>
5. Конкурентоспособность предприятия – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-organizacii.html>
6. Магазины Лента – Режим доступа: <https://lenta.com>
7. Организационный механизм обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий – Режим доступа: [HTTPS://CYBERLENINKA.RU/ARTICLE/N/ORGANIZATSIONNYY-MEHANIZM-OBESPECHENIYA-KONKURENTOSSPOBNOСТИ-PROMYSHLENNYH-PREDPRIYATIY](https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnyy-mehanizm-obespecheniya-konkurentosposobnosti-promyshlennyh-predpriyatiy)
8. Организационно-правовые формы предприятий в России. – Режим доступа: <https://market-makers.org/виды-организаций-в-россии/>
9. Организационная структура ОАО «Магнит» – Режим доступа: [HTTPS://STUDWOOD.RU/908155/MARKETING/ORGANIZATSIONNAYA STRUKTURA MAGNIT](https://studwood.ru/908155/Marketing/Organizatsionnaya-struktura-magnit)

10. Рыбакова Ю. В., Емшанова Е. В. Особенности выбора организационно-правовой формы в зависимости от организации [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). — СПб.: Свое издательство, 2016. — С. 122-124. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/219/11307>
11. Стратегический менеджмент Лекция 4. Стратегии конкуренции – Режим доступа: <http://pdf.knigi-x.ru/21raznoe/418715-1-strategicheskiiy-menedzhment-lekciya-strategii-konkurencii-strategii-konkurencii-konkur.php>
12. Стратегический менеджмент. PEST- анализ. https://studwood.ru/1048813/menedzhment/pest_analiz
13. Стратегия «Магнит»: Просто. Доступно. Зайди в «Магнит» – Режим доступа: <http://magnit-info.ru/about/strategy/>
14. Татьяна Парамонова «Конкурентоспособность» предприятия розничной торговли; КноРус - М., 2018. - 182 с. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли; КноРус - М., 2018. - 182 с.
15. Троицкая А.А. «Конкурентоспособный человеческий капитал работника: проблемы формирования и реализации» // Экономика труда. (№ 2 / 2019).
16. Туменова С.А., Жерукова А.Б. Вопросы обеспечения конкурентоспособности экономических систем в инновационной экономике // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – Том 8. – № 3. – С. 453-464. – doi: 10.18334/vines.8.3.39365
17. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Горбашко Е.А. - отв. ред., Максимцев И.А. - отв. ред. Страниц: 447 Год: 2018 / Гриф УМО ВО ISBN: 978-5-534-03257-4 – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlenie-konkurentosposobnostyu-412773>
18. LAP Lambert Academic Publishing. Дмитрий Григорьевич Семенчук Конкурентоспособность банков; - М., 2018. - 254 с.

19. LAP Lambert Academic Publishing. Волкова Наталья Конкурен-
тоспособность предпринимательских структур: моногр. - М., 2018. - 176 с.
20. X5 Retail Group– Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/>