Титульный лист

Формирование конкурентных преимуществ предприятия во внешней среде

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………………………….. | 3 |
| 1. Теоретические основы формирования конкурентных преимуществ предприятия во внешней среде…….…………………………………….. | 7 |
| 1.1 Понятие и виды конкурентных преимуществ предприятия……….. | 7 |
| 1.2 Стратегии достижения конкурентных преимуществ предприятия.. | 15 |
| 1.3 Методика оценки конкурентных преимуществ организации……… | 26 |
| 1. Исследование динамики развития и уровня конкурентоспособности предприятия во внешней среде на примере компании АО «Тандер» … | 34 |
| 2.1 Анализ динамики развития международной компании АО «Тандер» на мировом рынке……………………………………………... | 34 |
| 2.2 Оценка конкурентных позиций компании АО «Тандер» по сравнению с конкурентами на мировом рынке…………………………. | 42 |
| 2.3 Проблемы формирования конкурентных преимуществ компании АО «Тандер» в условиях нестабильной внешней среды….......………...  3 Разработка механизма формирования конкурентных преимуществ международной компании АО «Тандер» во внешней среде…………....  3.1 Инновационные стратегии как формирующий фактор достижения конкурентного преимущества международной компании АО «Тандер» во внешней среде………………………………………..…  3.2 Разработка новых методов и инструментов формирования конкурентных преимуществ международной компании АО «Тандер» в условиях изменения внешней среды……………………....................... | 52  54  54  61 |
| Заключение…………………………………………………………………… | 68 |
| Список использованных источников……………………………………….  Приложение А………………………………………………………………….  Приложение Б………………………………………………………………….  Приложение В…………………………………………………………………. | 71  80  82  83 |
|  |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

Конкуренция стала неотъемлемой частью мировой рыночной экономики, и формирование конкурентных преимуществ предприятия стало обязательным условием для ведения успешной предпринимательской деятельности. Перед правительствами стран мира встает задача поддержания конкурентной среды, а роль конкуренции в экономической жизни общества существенно возросла. Это способствовало отделению формирования конкурентных преимуществ в важный фактор делопроизводства, исследование которого объясняется его влиянием на экономическую и хозяйственную деятельность любой компании на рынке.

От компаний требуется эффективное использование резервов конкурентоспособности. Этого можно достичь путем анализа деятельности организации и ее конкурентов, позволяющего определить, измерить и сравнить величину их резервов. Таким образом, компания будет располагать всеми инструментами для построения собственной действенной стратегии деятельности по повышению конкурентоспособности.

Актуальность темы данного исследования обусловлена проблемами обеспечения конкурентоспособности, которые не могут быть решены без создания соответствующих методов, которые позволят сформировать конкурентные преимущества предприятия и поддерживать его конкурентоспособность во внешней среде. Бизнес-сообществом осознана необходимость достижения конкурентоспособных позиций в формирующемся пространстве новой мировой экономики, что требует аналитической и научно-методической проработки осуществления такого рода изменений.

Ведущие игроки на рынке постоянно задают вектор развития, что побуждает поддерживать заданный уровень и вызывает необходимость исследования и всестороннего анализа процессов конкурентной среды. Сегодня формирование конкурентных преимуществ предприятия стало жизненно важным критерием успеха.

Объект исследования – организация розничной торговли АО «Тандер», активно осуществляющая экономическую деятельность, формирующую ее конкурентные преимущества.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Целью исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций предприятия АО «Тандер» для повышения его конкурентоспособности.

В рамках указанной цели были поставлены следующие задачи:

– раскрыть понятие и виды конкурентных преимуществ предприятия;

– определить стратегии достижения конкурентных преимуществ предприятия;

– исследовать методики оценки конкурентных преимуществ организации

– провести анализ динамики развития международной компании АО «Тандер» на мировом рынке

– оценить конкурентные позиции компании АО «Тандер» по сравнению с конкурентами на мировом рынке

– выявить проблемы формирования конкурентных преимуществ компании АО «Тандер» в условиях нестабильной внешней среды

– определить инновационные стратегии как формирующий фактор достижения конкурентного преимущества международной компании АО «Тандер» во внешней среде

– разработать новые методы и инструменты формирования конкурентных преимуществ международной компании АО «Тандер» в условиях изменения внешней среды

При подготовке и написании работы использовались общенаучные и частные методы исследования: анализ и синтез, метод системного подхода, историко-логический, математический, статистический, диалектический, описание.

Информационно-теоретическую основу исследования составили труды российских и зарубежных ученых в области мировой экономики, международных экономических отношений, международного менеджмента, цифровой экономики, а также нормативные акты, статистические и аналитические данные Официального сайта ПАО «Магнит». Кроме того, в данной дипломной работе использованы данные отечественных и зарубежных периодических изданий, материалы официальных сайтов российских и международных компаний.

В результате проведенного исследования на защиту выносится ряд сформулированных автором методов формирования конкурентных преимуществ компании АО «Тандер», имеющих теоретическое и практическое значение и раскрывающих новизну выпускной квалификационной работы:

1. Метод повышения лояльности потребителей к бренду компании;
2. Метод совершенствования качества продукции и качества обслуживания потребителей;
3. Метод внедрения цифровых и инновационных технологий для стимулирования продаж и повышения качества обслуживания потребителей;
4. Метод развития коммуникационных связей и отношений с контрагентами на рынке с целью участия в реализации совместных инновационных и социальных проектов;

В качестве инструментов формирования выступают инновационный маркетинг, новые инструменты финансового обеспечения деятельности компании и цифровизация бизнес-процессов как инструмент повышения конкурентоспособности компании. Благодаря разработке и внедрению новых методов и инструментов формирования конкурентных преимуществ, компания АО «Тандер» сможет укрепить национальные рынки, составить конкуренцию на мировом рынке и эффективно поддержать компанию на высоком конкурентном уровне.

Предполагается, инновационные стратегии сыграют роль формирующего фактора достижения конкурентного преимущества, а данные методы и инструменты послужат для формирования конкурентных преимуществ предприятия АО «Тандер» во внешней среде.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенных методов и инструментов в практической деятельности компании АО «Тандер» в процессе реализации инновационных проектов в производственный процесс.

Данная работа состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, пяти рисунков, шестнадцати таблиц, заключения, списка использованных источников и трех приложений.

**1 Теоретические основы формирования конкурентных преимуществ предприятия во внешней среде**

* 1. **Понятие и виды конкурентных преимуществ предприятия**

В современных рыночных условиях, формирование конкурентных преимуществ является неотъемлемым условием выживания предприятия в агрессивной внешней среде. В условиях «затоваренности» рынка, конкурентоспособность становится одним из главных факторов успеха и выживания предприятия. Организации должны не просто быть способными удовлетворять запросы потребителей, а делать это лучше, чем конкуренты. А само понятие «конкурентоспособность» стало синонимом понятия «результативность» в общественной жизни и распространилось далеко за пределы экономических отношений.

В настоящее время для объяснения направленности на достижение конкурентных преимуществ используется понятие «конкурентная позиция». Чаще всего оно встречается в такой области деятельности как маркетинг. К классикам данного направления зарубежной литературы можно отнестии, прежде всего, Ф. Котлера [31], Г. Ассэля [8] и И. Ансоффа [3].

Конкурентная позиция представляет собой положение предприятия по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде [41]. Конкуренцией можно назвать положение конкретного предприятия, которое оно занимает по отношению к конкурентам и другому окружению в процессе деятельности по управлению собственным бизнесом.

В процессе своей деятельности компания занимает определенные конкурентные позиции исходя из интересов и задач по ведению бизнеса. Она должна формировать, отстаивать и укреплять такие позиции по отношению ко всему окружению; к потребителям, поставщикам, работникам и др. Окружение в свою очередь формирует по отношению к ним собственные позиции сообразно своим интересам и задачам деятельности.

Достижение конкурентных позиций указывает на достижения участников рынка в процессе своей деятельности и взаимодействия с конкурентами. Оно показывает эффективность проводимых собственных конкурентных действий и ответ на действия соперников. А проведя сравнение позиций, можно выяснить степень и масштабы опережения либо отставания конкурентов; определить конкурентоспособность предприятия [41].

Исходя из определения Ю.В. Морозова, конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами [41].

По мнению А.А. Казущика, конкурентоспособность представляет собой способность конкурировать, а конкурентные преимущества качественные особенности, способности, позволяющие предприятию конкурировать. Автор утверждает, что «конкурентоспособность предприятия – это экономические, технические, организационные возможности предприятия и его преимущество перед конкурентами. Возможности предприятия выдержать конкуренцию: например, снижать издержки производства, повышать качество продукции, устойчиво занимать определенную долю ренты и получать высокие доходы» [27].

Р.А. Фатхутдинов трактует конкурентоспособность как способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Автор подчеркивает, что товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке [63].

О. А. Артемьева дает следующее определение конкурентоспособности. Конкурентоспособность – это способность предприятия или компании конкурировать на рынках аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [5].

Н.Л. Зайцев: «Конкурентоспособность предприятия – способность предприятия сохранять устойчивое положение на рынке товаров, услуг и т. п.» [25].

Исходя из определений разных авторов, можно сказать, что в общем смысле под определение конкурентоспособности попадает способность опережения соперников при помощи своих преимуществ в достижении поставленных целей. Конкурентоспособность является одной из важнейших характеристик, используемых для оценки результативности экономической деятельности субъектов и их способности выдержать потенциальную или реальную конкуренцию.

Проанализировав определение «конкурентоспособность предприятия», данное рядом авторов, можно отметить, что все они рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход, с нашей точки зрения, является достаточно удобным с точки зрения логического восприятия.

Большинство определений рассматривают категорию конкурентоспособности предприятия как постоянную величину постоянную. Однако она, как и множество других экономических категорий, не является таковой. Потому как в предприятие по мере своего развития может быть как конкурентоспособным, так и нет, так как рынок и внешняя среда изменяются. Исходя из этого, можно провещать, что конкурентоспособность предприятия зависит от многих факторов и может меняться с течением времени вслед за внешней средой.

Исходя из представленного анализа понятийного аппарата, нами выявлены некоторые признаки, раскрывающие сущность данной категории. И так, можно говорить о том, что конкурентоспособность проявляется на рынке. Понятие конкурентоспособности является универсальным, используется в разных областях общественной жизни и распространяется на объекты и субъекты рыночных отношений.

Принимая во внимание существующие определения конкурентоспособности, можно выделить несколько отличительных признаков конкурентоспособности предприятия:

* Конкурентоспособность предприятия – непостоянная величина;
* Конкурентоспособность предприятия должна отражать возможности предприятия адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды;
* Конкурентоспособность предприятия должна отражать возможность функционирования в течении долгосрочного промежутка времени;
* Конкурентоспособность предприятия представляет собой системный комплекс показателей, находящихся в постоянной динамике [16].

Исследование и оценка уровня конкурентоспособности предприятия может быть проведено только при сравнении с конкурентами. А результат оценки будет справедлив только в условиях рынка, в котором проводилось исследование; и только в конкретный промежуток времени, потому что рыночная ситуация постоянно меняется, а вместе с ней изменяется и перспективы развития предприятия.

Стоит упомянуть, что связь конкурентоспособности товара и конкурентоспособности предприятия является общепризнанным фактом. Производитель не может быть конкурентоспособным, если его продукция не имеет сбыта, потому что это означает снижение таких показателей как объемы продаж, рентабельности, оборачиваемости, ликвидности и других финансово-экономических индексов и признаков.

Обязательное условие для обеспечения конкурентоспособности предприятия – это конкурентоспособность выпускаемой «продукции», однако не достаточным, потому что цены по которым осуществляется реализация могут не компенсировать затраты на производство и сбыт. К таким затратам можно отнести использование скидок с цены, сезонные распродажи, сбыт устаревшей продукции, реализация ценовой стратегии проникновения на рынок. С точки зрения потребителя, такие мероприятия воспринимаются как конкурентоспособные, но снижение финансовых результатов и эффективности использования имеющихся ресурсов может привести к будущей неконкурентоспособности.

Конкурентоспособность продукции оценивается во временном интервале, который соответствует жизненному циклу товара. А основой исследования конкурентоспособности предприятия является период его функционирования, который имеет более длительный промежуток времени [41].

Необходимо отметить, что на начальном этапе развития предприятия, конкурентоспособность продукции играет важнейшую роль в уровне конкурентоспособности предприятия, так как обеспечивает приток средств. В дальнейшем, закрепившись на рынке, предприятие должно уделять больше внимания снижению затрат и постоянном инновационном развитии продукта и производства.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия можно разделить на две большие группы: внутренние и внешние. Например, из-за такого внешнего фактора как законодательство, в зависимости от характера налоговой политики, то есть размеров налоговых ставок предприятие будет получать более или менее высокую прибыль. Для лучшей наглядности внешние внутренние факторы нами были объединены и отражены в Таблице 1.

Таблица 1 – Внешние и внутренние факторы оказывающие влияние на конкурентоспособность (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние факторы | Пояснение внешних факторов | Внутренние факторы | Пояснения внутренних факторов |
| Деятельность государственных властных структур | Фискальная, кредитно-денежная политика и законодательство | Деятельность руководства и аппарата управления предприятия | Организационная и производственная структуры управления, профессиональный и квалифицированный уровень управляющих кадров и т.д. |
| Конъюнктура рынков и ресурсов | Конъюнктура трудовых ресурсов, рынков средств производства, рынков финансовых ресурсов и т.д. | Сырье, материалы и полуфабрикаты | Качество сырья, комплектность ее переработки и величина отходов серьезно влияют на конкурентоспособность предприятия |
| Развитие родственных и поддерживающих отраслей | Развитие новых технологий, новых материалов и источников энергии, их внедрения в производство и как следствие повышение производственного потенциала предприятия | Система технологического оснащения | Обновление оборудования и технологий, то есть замена их на более прогрессивные, обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия, усиливает внутреннюю гибкость производства |
| Продолжение Таблицы 1 | | | |
| Параметры спроса | Рост спроса на товары, производимые предприятием, его стабильность | Сбыт продукции: его объем и затраты | Продуманная сбытовая политика, повышение эффективности сбыта, «завоевание» новых рынков сбыта |

Изучив таблицу, можно сделать вывод, что внутренние факторы влияют на формирование конкурентоспособности не меньше чем внешние. Так, например фактор сбыта продукции существенно влияет на повышение конкурентоспособности фирмы. Потому что можно иметь высокие результаты в производстве, выпуская продукцию высшего качества и по относительно невысокой себестоимости, но это не будет иметь значения из-за непродуманной сбытовой политике. Поэтому предприятие старается повысить эффективность сбыта за счет стимуляции увеличение объемов продаж и завоевывая новые рынки сбыта [48].

В экономической литературе описано несколько существующих видов конкурентоспособности. Также она имеет несколько уровней: микро-, мезо- макроуровень, на каждом из которых используется свой набор характеристик [41]. Для лучшей наглядности и удобства характеристики факторов конкурентоспособности в зависимости от ее видов более детально нами отражены в Таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика факторов конкурентоспособности в зависимости от ее видов (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид конкурентоспособности | Объект или субъект конкурентоспособности | Факторы конкурентоспособности |
| Товарный | Товары (работы или услуги) | Качество продукции, соответствие нормам, стандартам;  Цена;  Удовлетворение потребительского спроса |
| Продолжение Таблицы 2 | | |
| Микроуровень | Товаропроизводитель (организация, фирма, предприятие) | Сравнительная конкурентоспособность продукции;  Эффективность производственной деятельности;  Финансовые показатели деятельности;  Эффективность организации и сбыта |
| Мезоуровень | Объединение товаропроизводителей отрасли | Внутренняя структура отрасли;  Влияние внешней среды;  Конкурентоспособность отдельных элементов;  Эффективное взаимодействие между элементами системы |
| Макроуровень | Народное хозяйство в целом, конкурентоспособность страны, регионов | Инвестиционный клима;  Научно-технический уровень;  Экономическая безопасность  Конкурентоспособность промышленность и народно-хозяйственного комплекса;  Рациональное национальное законодательство и право |

Таким образом, конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Обычно цели имеют стойкую привязку ко времени. Поэтому можно сказать, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью вести успешную деятельность в отношении поставленных перед ней задач в условиях конкуренции в течение определенного промежутка времени.

**1.2 Стратегии достижения конкурентных преимуществ предприятия**

В настоящее время конкуренция является неотъемлемой частью мирового рынка. И как и любая форма рыночного процесса характеризуется масштабностью и динамикой. Внушительные размеры такой формы обусловлены постоянным ростом числа участников международного обмена и внешнеторговых операций. А международная специализация присутствует и кооперируется во всех областях хозяйственной жизни.

Такая интернационализация расширяет базы конкуренции. Так, например, теперь в рыночную борьбу на ряду с мировыми конгломератами и корпорациями вступают средние, и даже мелкие предприятия. С крупными развитыми странами-экспортерами начинают соперничать развивающиеся новые индустриальные страны, предпринимающие решительные попытки изменения ситуации на мировом рынке, все чаще и чаще с результатом в свою пользу.

Все это побуждает предприятия осуществлять конкурентную борьбу на внешнем рынке. Для таких целей применяется стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия. Стратегическое управление призвано для эффективного взаимодействия предприятия с внешней средой и достижению на этой основе устойчивых конкурентных преимуществ.

В отношении стратегического управление конкурентоспособностью предприятия существует несколько определений. Ю.Б. Рубин определяет ее как систему воздействия высшего руководства организации на конкурентоспособность, то есть субъекта на объект, с целью перевода этого объекта в желаемое состояние посредством использования ресурсов и развития параметров объекта [53]. Такая система предназначена для воздействия на элементы и процессы формирования конкурентных преимуществ, а также развитие конкурентного потенциала предприятия с целью повышения его устойчивости к факторам внешней среды.

Преимущества стратегического управления заключаются в позитивной ориентации деятельности предприятия, то есть на достижение рыночного успеха, которого возможно достичь. Оно позволяет выстроить или изменить текущее позиционирование компании на рынке с учетом будущего конкурентного состояния. Дает возможность создания системы планирования и реализации планов.

В применении стратегического управления необходимо провести оценку внешних угроз, что позволяет предвидеть неожиданные события и разработать эффективную реакцию на них [60]. Благодаря этому возможно найти альтернативные варианты действий – в общем, и в частности по созданию конкурентных преимуществ. Потому что стратегическое управление предполагает сравнительную оценку и выбор лучшего варианта с точки зрения прибыли, объема вложений и т.д.

Особенности объекта стратегического управления и свойства рыночной среды определяют тип системы управления. Различают системы с пассивной и активной адаптацией. В первых слабо развиты механизмы поиска возможностей внешней среды, они обычно используются в простой и стабильной среде. Во вторых механизмы поиска хорошо развиты, такие системы обычно применяются в среде подверженной резким изменениям. Также существуют системы, воздействующие на изменение среды и формирующие условия в интересах деятельности компании.

Принципы стратегического управления в современном экономическом положении должны основываться на четких целях, определяемых миссией фирмы и ее видением. И на поддержке связи компании с внешней макросредой, с конкурентной средой и с субподрядчиками [60].

При этом поставленные задачи управления сводятся к реализации мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги, обеспечением конкурентных преимуществ предприятия. На построение управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия включает в себя изучение внешней и внутренней среды, целеполагание, исследование конкурентных преимуществ и других факторов, то есть целый комплекс грамотных мероприятий, призванных обеспечить и развить потенциал предприятия. Мы можем сказать, что потенциал конкурентоспособности определенной фирмы отражает ее возможность создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Для управления потенциалом конкурентоспособности предприятия необходимо провести анализ продукции предприятия, узнать востребована ли она на рынке. Нужно провести анализ внешнего окружения и анализ внутренних возможностей предприятия. Так же в комплекс подобных мер входит определение и описание каждого мероприятия, назначение исполнителей и сроков проведения конкретного управленческого решения [60].

В процессе осуществления эффективного управления конкурентоспособностью предприятия важна систематическая работа по исследованию рынка, условий внешней и внутренней среду. Также важна доступность рыночной информации для всех стейкхолдеров и подразделений предприятия. Значимо и обеспечение притока необходимых ресурсов и работа с внешними партнерами на рыночных принципах [53].

В конечном счете, стратегическое управление конкурентоспособностью на деле оказывается комплексом действий по разработке и исполнению конкурентной стратегии предприятия. Она позволяет организации занять выигрышную позицию в конкурентной схватке и ее характер, обеспечивая преимущество; определяет ориентиры для поведения предприятия и желательные признаки состава клиентов. Сущностная характеристика стратегии конкуренции заключается в формировании механизма системы взаимодействия компании с ее конкурентами в сегменте рынка.

Целью конкурентной стратегии является достижение существенного превосходства над конкурентами. К специфическим чертам стратегии конкуренции можно отнести многообразие стратегий конкуренций как таковых, и тех, которые зависят от товарных и географических сегментов рынка; возможность использования компанией разных стратегий конкуренции на одном и том же рынке относительно разных групп конкурентов.

Филипп Котлер описал четыре вида конкурентных стратегий, исходя из доли рынка, занимаемой предприятием:

* Стратегии лидера рынка;
* Стратегии претендента на лидерство;
* Стратегии последователя;
* Стратегии обитателя ниши [31].

Первая стратегия – стратегия лидера рынка. Она подразумевает существование фирмы-лидера, которая занимает большую долю рынка, доминирует на нем и получает признание от конкурентов. Для того чтобы оставить за собой доминирующее положение, лидеру нужно стремиться к расширению своего сегмента рынка и потом, как следствие, рынка в целом. То есть находить новых потребителей, снижать цены за счет снижения издержек и т.д. Для такой фирмы любая стратегия может быть оправдана, если она ведет к увеличению прибыльности. Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара, пока спрос еще расширяем, а давление конкурентов, невелико [31].

Следующая стратегия – стратегия претендента на лидерство. Ее выбирают фирмы, которые находятся на ступенях ниже лидера. Они всегда либо атакуют лидера, либо готовятся его атаковать, используя все возможные инструменты. Претендент может развернуть войну против лидера, в том числе и нечестную. В мировой практике существует множество примеров, когда компания, претендующая на лидерство, обходила лидера. Преимущество претендента заключается в его уникальной концентрации на цели при ограниченных возможных ресурсах.

Для начала претендент на лидерство должен четко определить свою стратегию и стратегические цели. Это довольно рисковая стратегия, он должен знать точно объект атаки. Наилучший объект атаки – это крупная доля рынка, на которой «лидер» занимает шаткое положение, то есть он направляет недостаточно усилий или потребители недовольны качеством его предоставляемых товаров или услуг. Если такая доля имеется, то необходимо провести исследование нужд потребителей. Или применить другой способ – выпустить новейший технологически продуманный продукт [31].

Следующая стратегия – стратегия последователей. Это фирмы, подражающие стратегии конкретной фирмы на рынке. Они учитывают опыт фирмы и на их примере обходят все сложности, которые появляются на их пути, учитывая прошлые ошибки фирмы-образца. Большинство маркетологов считают, что стратегия имитации продукта не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта.

Выделяют четыре стратегии последователей: подражатель, двойник, имитатор, приспособленец. Первые два производят подделки известных мировых брендов, например, таких как Louis Vuitton или Rolex, реализуя сомнительным посредникам и на черных рынках. Они паразитируют на известности бренда, эксплуатируя его рекламную компанию и вложенные инвестиции. С такой практикой ведется борьба в виде санкций и штрафов в развитых странах, но копии все равно пользуются популярностью в странах мира.

Имитатор что-то берет у лидера, но сохраняет различия в продуктах, их упаковке, ценах и т.п. Лидер живет спокойно, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак. Более того, имитатор помогает лидеру избежать запрещенной монополии в отрасли.

Приспособленец основываясь на продукции лидера улучшает или видоизменяет свою продукцию. Вначале он избегает прямой конкуренции с лидером и начинает с завоевания рынков, где лидер не имеет своей лидирующей позиции. Такой путь прошли многие японские компании [31].

И четвертая стратегия – стратегия для обитателей ниш. Фирмы, пользующиеся ею, специализируются на конкретной услуге или товаре, они обслуживают небольшие сегменты рынка и не конкурируют с крупными фирмами. Это может быть семейный бизнес или региональный магазин возле дома, клиентами которого являются только жильцы соседних домов, например «Александрия» или «Табрис». В последнее время этой стратегии стали уделять внимания и большие фирмы, так как «обитатели ниш» добиваются увеличения добавленной стоимости и прибыли, ориентируясь на марку, в то время как большие компании ориентируются на большие объемы прибыли.

Компании, занимающие ниши, как правило, выбирают специализации по конечным пользователям; специализации по вертикали; специализации в зависимости от размеров и важности клиентов; географические специализации; продуктовые специализации; специализации на индивидуальном обслуживании потребителей; специализации на определенном соотношении качества и цены; специализации на обслуживании; специализации на каналах распределения. Стоит отметить, что занимая несколько ниш, компания увеличивает свои шансы на конкурирование и выживание [31].

Этапы разработки конкурентной стратегии проходят в несколько этапов. Для лучшей наглядности и понимая материала, мы отразили их в Таблице №3

Таблица №3 – Этапы разработки конкурентной стратегии (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап № | Характеристика этапа | Что позволяет получить |
| 1 | Анализ конъюнктуры рынка | Позволяет характеризовать состояние рынка, рыночных отношений в динамике, в том числе выявить объёмы производства на рынке, объёмы продаж, уровень цен на товар, количество продавцов и покупателей, определить ёмкость рынка, составить прогноз конъюнктуры рынка. |
| 2 | Анализ конкурентной среды предприятия | Позволяет определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый объект, оценить степень развитости или неразвитости конкуренции на нем. |
| 3 | Оценка сильных и слабых стороны предприятия | Анализ внутреннего потенциала предприятия, анализ внешней п внутренней среды предприятия |
| 4 | Анализ конкурентных преимуществ предприятия | Позволит найти конкурентные преимущества предприятия, на основе которых можно будет разработать конкурентную стратегию  Конкурентное преимущество может быть достигнуто в таких направлениях:   * Предоставление большего количества благ, реализация более дешевого товара; * Оправдание высоких цен, предоставлением оригинального качества и сервиса; * Удовлетворение специфической потребности узкой группы потребителей. |
| 5 | Непосредственный выбор конкурентной стратегии | Осуществления менеджерами базовой конкурентной стратегии |
| 6 | Разработка конкурентных альтернатив | Разработанные конкурентные альтернативы и расчет их эффективности |

Наличие основ конкурентоспособности как таковое не гарантирует успеха во внешней среде. Для предприятия нужна активная борьба за свои позиции, не редко при поддержке национального государства. Обычно, конкурентная борьба сводится к двум условным формам – ценовым и неценовым.

Ценовая форма предприятия направлена на завоевание большей доли на мировом рынке и получение больших доходов, особенно на этапе внедрения новой продукции. Существуют некоторые факторы, влияющие на уровень экспортных цен. Например, известный фактор понижения издержек производства. Или фактор уровня производительности труда.

Такая форма предполагает изменение цены продукта. Наличествуют стратегии, которые предполагают установление относительно высоких цен на новую продукцию, пока рынок не занят и нет конкурентов. И стратегии, которые наоборот, предполагают установление изначально низких цен.

Стандартные стратегии направлены на поддержание имиджа продукта, целевой доли рынка или объема продаж. Адаптационные стратегии, такие как конкурентная и стратегия «проб и ошибок» проводятся фирмами, вынужденными всегда устанавливать цены, отталкиваясь от лидеров рынка [53]. Применительно к разным покупателям фирмы применяют различные скидки с цены.

Предприятие во внешней среде не обходится без заключения торговых сделок. Обычно, сделки заключаются по справочной цене, которая указана в каталоге продукции и относится к стоимости самого товара. Такая цена более стабильна у машин и оборудования и менее стабильна для товаров быстрого потребления, которые требуют частого ввода усовершенствований.

При заключении контракта, в том числе и экспортного, цена может меняться в зависимости от базисных условий поставки. Они различаются по тому, включаются ли в них транспортные расходы, расходы на страхование, таможенное оформление товаров.

Структура таких цен определена международным документом, изданным в форме словаря, содержащего перечень терминов, наиболее широко используемых при заключении договоров внешних поставок, и исчерпывающих определений к ним. Его основная задача – стандартизация и оптимизация условий международных договоров поставки для приведения их в соответствие законам всех стран-участников контракта.

Двумя основными видами цен, являются цены, включающие стоимость товара и расходы продавца по его доставке на борт судна грузоотправителя; и цены, включающие в себя стоимость товара и расходы продавца на страхование и доставку товара в порт покупателя. При перевозке товара другими видами транспорта тоже существуют цены, в этом случае их несет покупатель.

Обычно все расходы на доставку товара несет покупатель, только в одном случае – СИФ – они включаются в цену и за этот счет продавец рассчитывается с транспортными, страховыми и т.п. компаниями. И если продавец может найти более дешевые способы доставки покупателю или взять все обязательства доставки на себя, это будет усиливать его конкурентоспособность на рынке.

В мировой практике изменения цен регулируется системой и величиной скидок, предоставляемых покупателю при внешнеторговых сделках. Наиболее распространенными являются следующие скидки:

* Скидки для оптовых покупателей;
* Скидки на условия платежа;
* Скидки за количество или серийность;
* Скидки за оборот в течение года, так называемые бонусные скидки;
* Скидки посредникам, или дилерские скидки;
* Скидка на покупку товара вне сезона;
* Специальные скидки.

Скидки являются эластичным инструментом при осуществлении иностранного экспорта. Грамотная политика использования таких механизмов может заинтересовать покупателя в своем товаре и добиться увеличения прибыли посредством увеличения объема продаж [53].

Наряду со скидками с цены продавцы и покупатели могут вносить корректировки, связанные с качеством конечного товара или условиями его реализации. Так применяются поправки на комплектацию, то есть цена меняется в зависимости от комплектующих. Такая практика очень распространена в технологических сферах, например автомобильной промышленности или электронных устройств.

Цена товаров с одинаковыми потребительскими свойствами должна быть равновелика. В соответствии с этим выделяются параметры, по которым сравниваются изделия друг с другом. И каждый параметр устанавливает свое влияние на цену.

В последнее время на рынке на смену почти полному доминированию исключительно ценовым формам конкуренции все чаще стали приходить комбинации ценовых и неценовых методов, в некоторых случаях только неценовые формы, которые показывали и доказывали свою эффективность. Совокупность неценовых методов в настоящее время обширна и продолжает увеличиваться.

К неценовым методам можно отнести методы, основанные на создании дополнительного материального интереса. Также методы, построенные на исследовании потребительской мотивации и использовании нюансов потребительских предпочтений. Их список составляют возрастные предпочтения, сезонные, эргономические, предпочтения, зависящие от уровня дохода и потребления и т.д. Так же существуют психологические методы, главной целью которых является изменить отношение покупателя при продаже ему товара.

Говоря о неценовых факторах, прежде всего, стоит упомянуть конкуренцию по качеству. Так же к неценовой конкурентной борьбе можно отнести улучшение потребительских свойств товаров; формы расчета с покупателями; совершенствование системы реализации товаров на внешних рынках: изучение рынка, реклама, формы продвижения товаров и т.д.; предоставление различных услуг потребителям товаров [53].

В отдельный класс методов нужно выделить группу методов недобросовестной конкуренции. Говоря о такой криминальной вещи можно сказать, что в таком случае происходит борьба за товарные рынки и потребителей. В век капитализма такая борьба в какой-то момент может перейти грань цивилизованности и переступить через общепринятые правила и ограничения.

Существенную роль в борьбе за внешние рынки играет логистический выбор каналов реализации продукции. Характерной чертой современной системы сбыта продукции стало повышение роли самих фирм-производителей. Сбытовые структуры создаются ими в системе управления непосредственно самого предприятия или в виде дочернего экспортного сообщества. Непосредственно сбыт продукции за рубежом осуществляется собственным торговым аппаратом или агентами. Использование собственного торгового аппарата, созданного в той или иной форме за рубежом для экспорта продукции, возрастает.

Зарубежные агенты по сравнению с национальными торговыми посредниками имеют ряд преимуществ. Прежде всего, лучшее знание местного рынка, длительные контакты с потребителями и т.д. Национальные экспортно–импортные или исключительно экспортные предприятия в большей степени используются малыми или средними фирмами, а также представителями массовых товаров. Все более важным фактором конкурентоспособности становится участие в электронной торговле.

Таким образом, товарная структура мировой торговли меняется, повышается роль технического уровня производства, что заставляет меняться и формы конкурентной борьбы, комбинируясь и переходя из одной в другую. Современный менеджмент предприятия должен ясно понимать направления развития и перспективы предприятия, принимая управленческие решения, основываясь на стратегическое положение предприятия на рынке, учитывая все влияющие факторы внешней среды.

Современная фирма или предприятие не способно обеспечить устойчивое положение на рынке без конкурентной стратегии и понимания своих конкурентных преимуществ перед соперниками. Причем динамика роста конкурентной борьбы на рынках обуславливает необходимость приложения все больших усилий к эффективной разработке и реализации конкурентной стратегии для любой организации.

**1.3 Методика оценки конкурентных преимуществ организации**

Для формирования конкурентоспособной стратегии важно правильно оценить конкурентные преимущества организации. Для определения уровня конкурентоспособности предприятия применяется целый ряд методик оценки конкурентных преимуществ организации.

Оценка является первым шагом в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности фирмы и основным критерием для дальнейшего выявления путей эффективного повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Так же оценка конкурентоспособности может помочь с выбором контрагентов, организации эффективного использования имеющихся ресурсов предприятия. Анализ конкурентоспособности предприятия помогает решать проблемы повышения конкурентоспособности и направлять усилия по совершенствованию деятельности предприятия в русло правильной, подходящей именно для него конкурентной стратегии.

Целью оценки конкурентных преимуществ предприятия является выявление и оценка факторов, влияющих на отношение потребителей к предприятию и его продукции. Для достижения этой цели необходимо оценить конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность сомой системы управления, то есть конкурентоспособность персонала, технологии, показателей финансового состояния предприятия.

Конкурентоспособность предприятия, таким образом, определяет экономический, производственный, сбытовой потенциал и научно-исследовательский потенциал. Так же по факторам можно оценить репутацию предприятия, его финансовое положение (платежеспособность, кредитоспособность, структура капитала и др.); организационную структуру, менеджмент организации и т.д. [69].

На данный момент не существует одной точной методики оценки конкурентных преимуществ, что существенно затрудняет определение этой характеристики. Не менее важной для аналитики и оценки является проблема дефицита информации о конкурентах, которая часто заявляется как коммерческая тайна. На примере этой проблемы можно сказать, что из-за отсутствия информации получается не полный анализ и не достаточно достоверная оценка конкурентных преимуществ.

В настоящее время в научной литературе предлагаются различные методики оценки конкурентоспособности предприятия. Наиболее известными методами можно назвать метод, основанный на теории эффективной конкуренции; метод, который использует оценку товара предприятия; метод, базирующийся на положении, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции; матричный метод [69].

Одним из первых методов, про который нам хотелось бы рассказать является метод, основанный на теории эффективной конкуренции, он наиболее распространен. Согласно ему, наиболее конкурентоспособным является предприятие, где наилучшим образом организована работа всех служб и подразделений. Это довольно очевидно, но стоит все же упомянуть, что на эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние большое количество факторов и ресурсов самого предприятия.

Оценка эффективности работы каждого подразделения предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода положено оценку четырех групп показателей или критериев конкурентоспособности. В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом, затратами производства, эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организацию труда на предприятии (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность товара, производительность труда).

Вторая группа характеризует эффективность управления оборотными средствами, возможность независимой от внешних источников финансирования работы предприятия, способность предприятия ответа перед кредиторами и возможность будущего стабильного развития. В третью группу включают показатели сбыта, они дают представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке посредством рекламы и стимулирования. В четвертую группу входят показатели качества товара и его цена. [69].

Каждый из этих показателей имеет разную степень весомости для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП), поэтому экспертным методом были рассчитаны коэффициенты важности каждого критерия и показателя. Конкурентоспособность предприятия может быть определена методом средневзвешенной арифметической и иметь следующую формулу:

ККП= (1)

ККП – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

– коэффициенты веса параметра

ВД – значение критерия эффективности производственной деятельности

предприятия;

ФП – значение критерия финансового положения предприятия;

ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и

продвижения товара;

КТ – значение критерия конкурентоспособности товара [69].

Все указанные критерии соответственно имеют формулы, по которым соответственно могут быть рассчитаны. Критерий эффективности производственной деятельности предприятия (ВД) имеет следующую формулу:

ВД = (2)

– коэффициенты веса параметра;

В – показатель издержек производства на единицу продукции;

ФО – относительный показатель фондоотдачи;

– относительный показатель рентабельности товара;

ПТ – относительный показатель производительности труда [69].

Критерий эффективности финансового положения предприятия (ФП) может быть рассчитан по следующей формуле:

ФП = (3)

– коэффициенты веса параметра;

– коэффициент автономии организации;

– коэффициент платежеспособности организации:

– коэффициент абсолютной ликвидности организации;

– коэффициент оборачиваемости оборотных средств [69].

Формула критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара (ЭС) имеет следующее выражение

ЭС = (4)

– коэффициенты веса параметра;

– рентабельность продаж;

– коэффициент затоваренности готовой продукцией;

– коэффициент загрузки производственных мощностей;

– коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта [69].

В целом алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия проходит в три этапа. На первом этапе рассчитываются единичные показатели конкурентоспособности предприятия, и осуществляется перевод показателей со второй формулы по четвертую в относительные величины, то есть баллы. Для перевода этих показателей в относительные величины нужно произвести их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей могут выступать среднеотраслевые показатели; показатели любой конкурирующей организации или организации-лидера; старые показатели предприятия.

Как уже упоминалось выше, для перевода показателей в относительные величины можно использовать баллы. Обычно используется пятнадцати балльная шкала. Таким образом, можно рассмотреть все показатели деятельности предприятия, исключая их дублирование и получить исчерпывающую картину положения предприятия на отраслевом рынке. Для наглядности и удобство значения нами приведены в Таблице 4.

Таблица 4 – Балльная шкала (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Количество баллов | Значения показателя |
| 5 | Хуже базового |
| 10 | На уровне базового |
| 15 | Больше базового |

Проведя углубленный анализ экономической литературы, можно выделить несколько других методов анализа конкурентоспособности. Один из таких носит название матричного метода, он основывается на оценке конкурентных преимуществ предприятия с учетом жизненного цикла его продукции.

В основе другого подхода лежит суждение о том, чем выше конкурентоспособность продукции, тем выше конкурентоспособность самого предприятия. Для определения конкурентных преимуществ обычно используются различные маркетинговые инструменты, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения «цена – качество».

Такие методы предполагают выделение существующей и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В большинстве случаев текущая конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности выпускаемого продукта предприятия, а потенциальная конкурентоспособность определяется на основании теории эффективной конкуренции [56].

Проводя анализ подходов к оценке конкурентных преимуществ предприятия можно отметить некоторые общие недостатки таких методов. К такому недостатку можно отнести тот факт, что подавляющее большинство существующих методик основывается на выявлении факторов, определяющих конкурентоспособность субъекта, при этом перечень этих факторов довольно четко определен. А на деле система конкурентоспособных преимуществ фирмы очень переменчива и требует индивидуального подхода. Так как количество факторов конкурентоспособности практически бесконечно, следовательно, как бы ни был обширен их перечень, он все равно не будет исчерпывающим, а значит, и оценка, основанная на неполном перечне, будет не полной и, как следствие, не совсем верной. Основываясь только на списке так называемых факторов конкурентоспособности, анализ может зайти в тупик, так как не представляется возможным сформировать такой список.

Для оценки выявленных аналитиками факторов конкурентоспособности, а также определения других показателей используются приблизительные оценки и «экспертные методы», для которых характерна условность и некоторая субъективность. В ряде случаев избежать такого подхода невозможно, но использование подобных оценок может привести к слабой математической связи исходных факторов с оцениваемым показателем конкурентоспособности.

Ряд методик оценки конкурентоспособности предприятий основывается на идеализированных системах. Так как вводятся все новые и новые определения и показатели, новые системы координат и т.п. И, хотя логическая обоснованность используемых теоретических моделей не вызывает сомнения, в конкретных экономических условиях эти модели предстают как весьма абстрактные. В результате чего становится невозможным осуществить количественную оценку того или иного параметра.

Большинство методик предполагает сопоставление практически идентичных предприятий. Однако с развитием экономических отношений, даже на вид похожие предприятия могут иметь значительные отличия. Становится все сложней определить четкие границы того или иного рынка, установить перечень конкурирующих товаров и предприятия [56].

Таким образом, проведенное исследование теоретических основ формирования конкурентных преимуществ предприятия во внешней среде позволяет сделать следующие выводы:

Под конкурентоспособностью предприятия понимается комплексная способность предприятия в любой момент времени и в пределах своей компетенции обеспечивать свои конкурентные преимущества с учетом адаптации к постоянно изменяющимся условиям среды, а также выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие рыночные преимущества продукции или услуг.

С учетом глобализации экономических связей любое предприятие в той или иной степени сталкивается с проблемой организации внешнеэкономической деятельности и, как следствие, с необходимостью оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке.

В практике исследования и анализа конкурентных преимуществ предприятия можно выделить системы подходов и методов к оценке конкурентоспособности. Основными из которых, являются основанные на коэффициентном подходе методы, позволяющие давать сравнительную количественную оценку исследуемого предприятия.

**2 Исследование динамики развития и уровня конкурентоспособности предприятия во внешней среде на примере АО «Тандер».**

**2.1 Анализ динамики развития международной компании АО «Тандер» на мировом рынке**

Розничные торговые сети представляют собой одно из наиболее динамично развивающихся направлений экономики. Это объясняется тем, что продукты питания и товары повседневного использования пользуются постоянным спросом.

Сейчас рынок меняется, это связано с его масштабным развитием и возникновением конкуренции между крупными и глобальными сетями. В настоящее время увеличивается доля современных форматов торговли и сокращаются традиционные форматы, такие как открытые рынки, павильоны и киоски [2].

АО "Тандер" было основано в 1994 и на данный момент является операционной компанией торговой сети ПАО «Магнит». Последняя, в свою очередь, является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания и лидером по количеству магазинов и географии их расположения [45]. Сейчас это крупнейшая в России розничная сеть продовольственных магазинов как по оснащению техническими средствами, так и по количеству рабочих.

Бренд «Магнит» появился в период с 1998 года по 2001 год. Тогда же прошел запуск первой линейки товаров под собственной торговой маркой и переход магазина на модель дискаунтера, то есть магазина с широким ассортиментом товаров по ценам ниже средних рыночных [45].

В 2006 году проводится первичное размещение акций «Магнита» на московских биржах. Двадцатого февраля 2008 года компания подписала депозитарное соглашение с банком JPMorgan Chase Bank N.A., в соответствии с которым начался выпуск глобальных депозитарных расписок на акции тогдашнего ПАО «Магнит».

Такие расписки помогли инвесторам вложиться в бумаги, при этом инвестируя на привычной для них бирже. Депозитарную расписку можно купить и продать на бирже как ценную бумагу. Одна расписка может равняться одной акции, пяти, семидесяти или даже 0,1 акции.

ГДР «Магнита» допущены к торгам на Лондонской фондовой бирже с 22 апреля 2008 года. В настоящее время конвертация акций в ГДР происходит в соотношении 1:5. Депозитарные услуги по сделкам с ГДР оказывает JPMorgan Chase Bank N.A., кастодиальные услуги — ПАО Сбербанк.

В данный момент ГДР ПАО «Магнит» входят в индекс FTSE Russia IOB Лондонской фондовой биржи. Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (ROIC) в 2020 году составил 13,8%, что на 5,9% превышает показатели 2019 года, равные 7,9% [45].

После размещения в 2008 году акций на Лондонской фондовой бирже, в первую очередь компания направила привлеченные средства на новые гипермаркеты и магазины «у дома». В 2009 году налаживается прямой импорт продукции компаний, имеющих собственные представительства в России.

Свою работу АО «Тандер» организовывает с учетом потребностей местных сообществ, с которыми взаимодействует, а также на его решения влияют потребности различных групп стейкхолдеров во внешней среде. Сейчас компания представлена в около 3 800 населенных пунктах, и, по ее заявлению, ежедневно магазины компании посещают почти тринадцать миллионов человек.

ПАО «Магнит» работает в мультиформатной модели, которая включает торговые точки таких форматов как «У дома», «Сити», «Вечерний», «Семейный», «Семейный Плюс», «Оптовый», «Косметик», «Фарма». На 31 декабря 2020 года компания насчитывала 21 564 торговые точки в 66 регионах России, с программами лояльности, участниками которых являются более 43 млн человек [45].

«Магнит» является международной ретейлерской компанией. На протяжении всего существования ее на рынке основным направлением ее деятельности было эффективное управление организацией и снижение цены товара для конечного потребителя. Для этого она применяет эффективные методы в области продаж и товародвижения, а так же эффективную управленческую политику. Так, например, розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками, имеет предприятия по выращиванию овощей, а логистическая инфраструктура компании включает в себя 38 распределительных центров и около 4400 автомобилей.

АО «Магнит» является одним из ведущих игроков в секторе продуктового ретейла. Имея в распоряжении развитую инфраструктуру, обширную базу лояльных покупателей, с узнаваемым брендом и растущей долей на рынке. Для лучшей наглядности соотношение показателей продаж АО «Магнит» к общим продажам Российского продуктового ритейла нами были отражены на Рисунке 1.

Рисунок 1 – Соотношение продаж АО «Магнит» и Продаж Российского продуктового ритейла (млрд. руб.) (составлено автором по материалам [45])

В 2015 году продажи всего продуктового ритейла в стране были равно 12 336 млрд. руб. В течение анализируемого периода был отмечен стабильный рост, и на 2020 год продажи достигли максимального значения в 14 617 млрд. руб.

Вместе с мировым рынком выросли и продажи АО «Магнит», вначале периода они составляли 1 083 млрд. руб., а к 2020 году 1 786 млрд. руб. Заметим, что в течение всего периода наблюдалось постоянное устойчивое повышение значения продаж. Для лучшей наглядности увеличение доли АО «Магнит» на рынке продуктового ритейла нами были отражены на Рисунке 2.

Рисунок 2 – Доля "Магнита" на рынке продуктового ритейла(составлено автором по материалам [45])

Из данного рисунка мы можем понять, что в процентном соотношении на 2015 год АО «Магнит» занимало 8,1% рынка, а в 2020 году уже 10,9%. В течение 2015-2020 гг. процент доли АО «Магнит» на рынке продуктового ритейла увеличился.

Для оценки динамики развития АО «Тандер» и его положения на рынке прочих компаний розничной торговли, мы рассмотрим его финансово-экономическую деятельность и финансовую эффективность. Проведем анализ на основе бухгалтерской отчетности за три года на период с 01.01.2018 года по 31.12.2020 год [45].

Кладя в основу данные из Приложения А, следует отметить, что активы компании на момент 31.12.2020 характеризуются отношением 72,1% внеоборотных активов к 27,9% оборотных активов. Внеоборотные активы увеличились за измеряемый период на 18%, что составило 88 092 520 тыс. руб. Такой рост внеоборотных активов можно рассматривать как положительный фактор.

Несмотря на то, что доля оборотных активов снизилась в процентном соотношении с 2018 года по 2020, в численном выражении практически не изменилась. В 2018 году она составила 65 402 390 тыс. руб., а в 2020 году 65 225 005 тыс. руб., то есть отрицательный рост составил 177 385 тыс. руб.

В процентном соотношении также практически не изменился показатель финансовых вложений, однако, в финансовом формате эта строка баланса выросла с 80 166 992 до 168 290 522 тыс. руб. Дебиторская задолженность и фанансовые вложения из второго раздела бухгалтерской отчетности не изменились кардинально, но показали стабильный рост.

Так же говоря о втором разделе «Оборотные активы», можно заметить, что он формируется еще и за счет таких строк баланса как «Запасы» и «Денежные средства и денежные эквиваленты». На Рисунке 3 наглядно представлено соотношение групп активов организации.

Рисунок 3 – Структура оборотных активов организации на 31 декабря 2020 года (составлено автором)

В сравнении с финансовыми вложениями и дебиторской задолженностью, такие строки баланса как «Запасы» и «Денежные средства и денежные эквиваленты» ничтожно малы и составляют 0,34% и 0,004% соответственно. Поэтому, несмотря на то что они снизились в анализируемый период, особой роли в общей картине это не имеет.

Переходя к рассмотрению третьего раздела, а в частности уставного капитала организации, стоит рассматривать его в сравнении с чистыми активами компании [45]. Для лучшей наглядности показатели уставного капитала и чистых активов и их соотношение нами были отражены в Таблице 5.

Таблица 5 – Оценка стоимости чистых активов организации (тыс. руб.) (составлено автором по материалам [45])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Значение показателя | | | Изменение с 31.12.18 по 31.12.2020 |
| Показатель | 31.12.2018 | 31.12.2019 | 31.12.2020 |  |
| Уставный капитал | 1 019 | 1 019 | 1 019 | 0 |
| Чистые активы | 132 110 271 | 140 614 322 | 127 742 559 | (4 367 712) |
| Превышение чистых активов над уставным капиталом организации | 132 109 252 | 140 613 303 | 127 741 540 | (4 367 712) |

Чистые активы компании на 31.12.2020 года в 125360,7 раза превышают уставный капитал. Этот показатель довольно значителен и данное соотношение с положительной стороны характеризует финансовое положение компании, и деятельность компании признается успешной.

Тем не менее, из таблицы видно, что стоимость чистых активов за анализируемый период снизилась. На наш взгляд это могло произойти в результате списания дебиторской задолженности. Или, так же из-за создания резервов, например, под снижение стоимости материальных ценностей или по долгам на предстоящие расходы [21].

Структура капитала организации отражена в пассиве бухгалтерской отчетности. На рисунке 4 в виде диаграммы наглядно представлена структура капитала компании на 31.12.2020 года.

Рисунок 4 – Структура пассивов компании ПАО «Магнит» (составлено автором по материалам [45])

Капитал и резервы компании снизились с 31.12.2019 по 31.12.2020 с 132 110 271₽ по 127 742 558₽. Долгосрочные обязательства существенно выросли, численное выражение роста составило 69 998 724₽. Краткосрочные обязательства в исследуемый период увеличились на 22 284 124₽.

Основные финансовые результаты деятельности АО "Тандер" за два последних отчетных года приведены в Приложении Б, Таблице Б.1. На 2020 год выручка составила 767 443 тыс. руб. За анализируемый период отмечено повышение выручки на 101 552 тыс. руб.

Себестоимость продаж выросла на 3 446 000 руб. Произошел заметный рост валовой прибыли, на 2020 год она составила 703 114 тыс. руб, по сравнению с предыдущим годом, когда в 2019 году она составляла 598 116 тыс. руб.

Используя отчет о финансовых результатах можно сказать, что много положительных показателей снизилось, но не показали отрицательных значений. По результатам проведенного анализа наблюдается погашение задолженностей. Так, например управленческие расходы снизились с отметки в (1 556 858) до (940 414), а убыток от продаж с (958 742) до (237 399). Это с хорошей стороны характеризует финансовое положение и результаты антикризисной деятельности компании.

**2.2 Оценка конкурентных позиций компании АО «Тандер» по сравнению с конкурентами во внешней среде**

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможность и динамика приспособления предприятия к изменяющимся условиям внешней среды. Поэтому конкурентоспособность может представиться относительной характеристикой, которая будет отражать изменение развития исследуемой компании в сравнении с компаниями-конкурентами.

Необходимо учитывать, что предприятие розничной торговли не производит большинство товаров, в отличие от промышленного предприятия. ПАО «Магнит» сбывает товары, являясь посредником между производителем и потребителем, предлагая первому доступ на крупный рынок с возможностями для органического роста и консолидации.

Вместе с этим доля крупных игроков на рынке увеличивается. А Российский рынок предлагает розничной торговле дальнейший потенциал роста. Для лучшей наглядности процентное соотношение современной розничной торговли к общей реализации продуктов нами были отражены на Рисунке 5.

Рисунок 5 – Доля современной розничной торговли в продуктовой рознице 2020 (%) (составлено автором по материалам [45])

Наибольшими показателями обладают развитые страны, такие как Великобритания, США и Германия. Россия и Китай занимают близкие к ним положения, и имеют возможности для роста, с образованием новых ниш, способах выхода на стремительно развивающийся рынок с постоянно растущим сегментом онлайн-продаж.

Значительная доля продуктовых торговых сетей может оправдываться значительными конкурентными преимуществами перед обычными магазинами. Они обладают высокой долей рынка, отработанной системой логистики, мощной рекламной политикой, развитой маркетинговой стратегией и многим другим.

Резкое развитие продуктовых торговых сетей вызвало и развитие конкуренции между ними. Как правило, такие обстоятельства вызывают необходимость в создании методики, которая позволила бы оценить их конкурентное положение на рынке.

Как и в большинстве существующих методик оценки, в методиках оценки конкурентоспособности предприятия, а тем более не промышленного, а предприятия торговли данного типа, есть недостатки. Они выражаются не достаточно полной оценкой конкурентоспособности, что вызвано отсутствием комплексного подхода к выбору критериев оценки.

На сегодняшний день методики оценки конкурентоспособности торговых предприятий, разрабатываются по двум основным направлениям: определения конкурентоспособности на основе экономических показателей деятельности и на основе мнения потребителей.

Рассмотрим оценку конкурентоспособности АО "Тандер" с точки зрения сравнения его экономических показателей и показателей конкурентов. По заявлениям автора И.Ш. Дзахмишевой, такая методика позволяет объективно учитывать основные критерии конкурентоспособности предприятия [22].

В этом случае рассчитываются и оцениваются такие показатели производственной, сбытовой эффективности и финансовой деятельности предприятия. Для удобства эти показатели и их основные коэффициенты нами отражены в Таблице 6.

Таблица 6 – Основные показатели деятельности предприятия.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные показатели | Производственная деятельность предприятия | Сбытовая деятельность предприятия | Финансовая деятельность предприятия |
| Основные коэффициенты | Уровень издержек производства на единицу произведенной продукции | Коэффициент затоваренности готовой продукцией; | Коэффициент автономии |
| Рентабельность производства продукции; | Коэффициент прироста торговых площадей | Коэффициент ликвидности |
| Производительность труда | Коэффициент прироста доли рынка; | Коэффициент платежеспособности |
| Фондоотдача | Рентабельность продаж | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств |

Нужно учесть, что все эти показатели имеют разную степень важности, и необходимо рассчитать коэффициент конкурентоспособности организации. Поповой И. Н. и Зинцовой М. В. были выведены коэффициенты значимости этих критериев [47]. Расчет коэффициента конкурентоспособности организации производится по формуле [35]:

(1)

– Коэффициент конкурентоспособности организации;

– Коэффициент эффективности производственной деятельности предприятия;

– Коэффициент финансового положения предприятия;

– Коэффициент эффективноси сбытовой деятельности организации;

0,26; 0,4; 0,34 – коэффициенты весомости критериев.

(2)

– Эффективность производственной деятельности организации;

И – Показатель издержек производства на единицу продукции;

Ф – Показатель фондоотдачи;

– Показатель рентабельности товара;

П – Относительный показатель производительности труда;

0,31; 0, 19; 0,40; 0,10 − коэффициенты весомости показателей.

(3)

– Показатель финансового положения предприятия;

– Коэффициент автономии предприятия;

– Коэффициент платежеспособности предприятия;

– Коэффициент ликвидности предприятия;

– Коэффициент оборачиваемости оборотных активов;

0,39; 0,2; 0,36; 0,15 – Коэффициенты весомости показателей.

(4)

– Эффективность организации сбытовой деятельности;

– Рентабельность продаж;

– Показатель затоваренности рынка готовой продукции;

Д – Относительный прирост доли рынка;

Т – относительный прирост торговых площадей;

0,37; 0,29; 0,21; 0,13 – коэффициенты весомости показателей.

Основными розничными продовольственными конкурентами ПАО «Магнит» в России выступают «X5 Retail Group», «АШАН», «Лента» и другими. Для того чтобы проанализировать значение конкуренции необходимо определить значения совокупных показателей конкурентоспособности каждой сети. Для удобства авторами значения показателя эффективности хозяйственной деятельности АО «Тандер» и его конкурентов отражено в Таблице 7.

Таблица 7 − Расчет показателя эффективности хозяйственной деятельности компаний (составлено автором по материалам [35])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Весомость | «Тандер» | «Х5 Retail Group» | «Ашан» | «Лента» |
| Издержки производства на единицу продукции | 0,31 | 0,75 | 0,76 | 0,84 | 0,82 |
| Фондоотдача | 0, 19 | 4,67 | 2,28 | 5,49 | 2,68 |
| Рентабельность товара | 0,4 | 0,25 | 0,24 | 0,16 | 0,18 |
| Относительный коэффициент производительности труда | 0,1 | 0,97 | 0,95 | 0,97 | 1,11 |
| Относительный коэффициент фондоотдачи | 0, 19 | 1,04 | 0,99 | 0,71 | 1,34 |
| Продолжение Таблицы 7 | | | | | |
| Суммарный показатель, скорректированный с учетом коэффициента весомости | 1 | 1,32 | 0,86 | 1,47 | 1,05 |

На основе данных таблицы можно сказать, что АО «Тандер» по этому показателю является конкурентоспособным в сравнении с выбранными конкурентами на рынке. А ведущей сетью выступает «Ашан», занимая лидерские позиции по большинству показателей, а значение суммарного показателя эффективности хозяйственной деятельности равно 1,47.

Следующим показателем является показатель финансового зачения предприятия. Для удобства значения показателя ФП АО «Тандер» и его конкурентов отражено в Таблице 8.

Таблица 8 – Расчет финансового положения предприятия (составлено автором по материалам [35])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Весомость | «Тандер» | «Х5 Retail Group» | «Ашан» | «Лента» |
| Коэффициент автономии | 0,29 | 0,21 | 0,23 | 0,25 | 0,21 |
| Коэффициент платежеспособности | 0,2 | 0,27 | 0,30 | 0,37 | 0,26 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,36 | 0,06 | 0,08 | 0,22 | 0,15 |
| Коэффициент обеспеченности оборотными средствами | 0,15 | 5,85 | 6,41 | 5,03 | 5,04 |
| Суммарный показатель, скорректированный с учетом коэффициента весомости | 1 | 1,01 | 1,12 | 0,98 | 0,92 |

Исходя из данных таблицы АО «Тандер занимает второе место среди исследуемых конкурентов, что сообщает о его стабильном финансовом положении в конкурентной среде. На первом месте находится «X5 Retail Group».

Следующим показателем является показатель эффективности организации сбытовой деятельности. Для удобства значения показателя АО «Тандер» и его конкурентов отражено в Таблице 9.

Таблица 9 − Расчет финансового положения компаний (составлено автором по материалам [35])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Весомость | «Тандер» | «Ашан» | «Х5 Retail Group» | «Лента» |
| Рентабельность продаж | 0,37 | 0,30 | 0,16 | 0,24 | 0,31 |
| Коэффициент затоваренности готовой продукцией | 0,29 | 0,09 | 0,14 | 0,07 | 0,06 |
| Относительный прирост торговых площадей | 0,13 | 0,27 | 0,31 | 0,13 | 0, 20 |
| Относительный прирост доли рынка | 0,21 | 0,32 | 0,39 | 0, 20 | 0, 20 |
| Суммарный показатель, скорректированный с учетом коэффициента весомости | 1 | 0,24 | 0,22 | 0,17 | 0, 20 |

Исходя из данных таблицы, АО «Тандер» занимает первое место среди исследуемых конкурентов, что сообщает о его стабильном финансовом положении в конкурентной среде. Что крайне положительно слияет на продвижение этой сети.

Последним показателем является сводный коэффициент конкурентоспособности организации. Для удобства расчет сводного комплексного коэффициента конкурентоспособности организации АО «Тандер» и его конкурентов отражено в Таблице 10.

Таблица 10 – Расчет комплексного коэффициента конкурентоспособности (составлено автором по материалам [35])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Весомость | «Тандер» | «Ашан» | «Х5 Retail Group» | «Лента» |
| Эффективность хозяйственной деятельности | 0,26 | 1,32 | 1,47 | 0,86 | 0,95 |
| Финансовое положение | 0,4 | 1,01 | 0,98 | 1,12 | 0,92 |
| Эффективность организации сбыта и продвижения товара | 0,34 | 0,24 | 0,22 | 0,17 | 0,24 |
| Комплексный коэффициент конкурентоспособности | 1 | 0,83 | 0,85 | 0,73 | 0,70 |

По данным таблицы можно увидеть, что лидером среди исследуемых компаний стал «Ашан», значение его сводного коэффициента равно 0,85%. АО «Тандер» занимает близкое к нему значение равное 0,83%. «Лента» с небольшим отрывом занимает последнее место со значением 0,7%.

Высокие экономические показатели конкурентоспособности АО «Тандер» обеспечивают ему одно из ведущих мест на рынке розничной торговли. Согласно исследованию значительную роль сыграли эффективная сбытовая деятельность и ведение хозяйствования.

Методики И. Ш. Джахмишевой делают акцент на привлекательность товара, а не на привлекательность магазина в целом [24]. Л.В. Акифьева в своей работе «Оценка конкурентосособности продовольственных ритейлов» предлагает более социально направленный метод оценки, названный авторами «Многоугольник конкурентоспособности». Такой метод, позволяет достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности в целом [2].

Оценка конкурентоспособности была произведена на примере двух тесно конкурирующих продовольственных ритейлеров – «Пятерочка» («X5 Retail Group») и «Магнит». Были определены критерии конкурентоспособности продовольственных сетей, в них вошли 14 критериев, таких как – качество продуктов, широта ассортимента, система скидок и акций, чистота в магазинах, уникальные продукты, близость к покупателю и т.д.

Был проведен опрос, оценка проводилась по 10-ти балльной шкале. На основе данных опроса и «радара конкурентоспособности» [2] был выделен индекс конкурентоспособности продовольственных сетей «Пятерочка» и «Магнит», равный 0,17 и 0,14 соответственно.

По данным исследования «Магнит» стал лидером по критериям «Количество магазинов», «Динамика расширения сетей» и «Близость к потребителю». Согласно расчетам, с небольшим отрывом лидирующую позицию занимает продовольственная розничная сеть «Пятерочка», за счет «Системы скидок и акций», «Наличия парковочных мест, «Достижения политики умеренной цены», «Режима работы».

Таким образом, качество товара и его цена – не достаточные факторы победы на розничных рынках. В настоящее время продовольственные ритейлеры приобретают дополнительные преимущества за счет акций и системы скидок, чистоты магазина, улучшения качества и быстроты обслуживания, наличия парковочных мест и остановок городского транспорта [2].

Системную оценку по показателям коммерческого потенциала предприятия розничной торговли приводит М. С. Богданов. Под конкурентоспособностью розничной сети он понимает системную характеристику, основанную на способности предприятия данного типа вести эффективную финансово-хозяйственную деятельность, позволяющую закупать, производить и продавать товары по наиболее выгодным для себя ценам, удовлетворяя потребительский спрос населения, удерживая и расширяя долю рынка с приемлемым риском на основе эффективного использования коммерческого потенциала сети [12].

Его методика построена на принципе Парето-эффективности, то есть когда изменение уровня конкурентоспособности одного составляющего элемента во внешней среде ведет к корректировке остальных. Для удобства показатели и их составляющие нами были отражены в Таблице 11.

Таблица 11 – Показатели достижения конкурентоспособности организации (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Составляющие показателя |
| Конкурентоспособность товара | Цена товара, качество, широта ассортимента, товары собственной торговой марки, пакет услуг |
| Финансовое положение | Выручка, финансовая устойчивость, величина оборота, средний чек, инвестиции |
| Бренд | Качество обслуживания, ребрендинг, внедрение инноваций |
| Количество магазинов в сети | Распределение по форматам, количество дискаунтеров, открытие новых магазинов, расширение деятельности в регионах, место размещения торговой точки |
| Торговая площадь | Общая площадь магазинов, ставка арендной платы, функциональная площадь, занимаемая сопутствующими товарами |

Выбранные автором показатели, достаточно трудно оценить и многие из них не имеют отношения к конкурентоспособности. При этом автор сделал предпосылку многосторонней оценки конкурентоспособности предприятия. Он оценивает как внешние, так и внутренние показатели деятельности.

При этом он предложил в своей методике те показатели, которые не использовались ранее, например, товары под собственной торговой маркой, средний чек, бренд, расширение деятельности в регионе. Данные показатели имеют очень большое значение при оценке конкурентоспособности и должны быть учтены в ней.

**2.3 Проблемы формирования конкурентных преимуществ компании АО «Тандер» в условиях нестабильной внешней среды**

В современной постоянно изменяющейся экономике нестабильность внешней среды приобретает статус постоянного параметра. В этой связи меняются и ориентиры торговли, которые раньше были направлены только на обеспечение высокой доходности. Теперь же все больше приходят установки на поддержание устойчивости развития всего торгового предприятия.

Обеспечить устойчивость предприятия сетевой торговли могут инструменты, обычно они находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. К подобным инструментам можно отнести инструменты формирования имиджа бренда и повышение его инвестиционной привлекательности. Так же все резервы, имеющиеся в распоряжении компании, средства ее анализа и диверсификации деятельности. Нужно учитывать, что поддержание конкурентоспособности фирмы нужно поддерживать как в условиях внешней среды, так и в рамках ее внутренней среды.

Особенно актуально стало использование таких методов после 2014 года, в условиях нестабильности экономики. Компаниям на всех рынках пришлось стремительно приспосабливаться к внешним потрясениям и начать формирование комплекса стабильных мероприятий для возможности адаптироваться в условиях нестабильной экономической конъюнктуры.

Изменение экономической ситуации повлияло и на посещаемость торговых розничных сетей. Тогда покупательские предпочтения сместились от больших гипермаркетов в сторону магазинов формата «у дома». В 2014 году АО «Тандер» начинает строить собственный комплекс теплиц в Краснодарском крае. Это позволило снабдить магазины более широким ассортиментом продукции и обеспечить привлекательное для потребителей соотношение стоимости и потребительской ценности товарного предложения.

Изготовление товаров под собственной торговой маркой позволило реализовать активную политику импортозамещения. АО «Тандер» увеличил долю отечественных товаров, утроил закупки овощей, молочной продукции и т.п. от российских производителей.

Такие мероприятия стали составляющей оптимизации ценового предложения розничной сети. И уже в 2015 году сеть «Магнит» впервые в России перешагнула отметку в 10 000 торговых точек и продемонстрировала рекордные темпы роста.

В период 2013-2015 гг. ПАО «Магнит» стал крупнейшей розничной компанией по количеству магазинов, торговых площадей, эффективности и объему продаж. Капитализация «Магнита» на Московской бирже превысила 1 трлн. Рублей, а «Магнит Косметик» становится крупнейшей по размеру сетью дрогери в России.

Как было сказано ранее, конкуренция и формирование конкурентных преимуществ образуется в среде компаний, с примерно схожей структурой. Таким образом создается некая ограниченность емкости рынка и его динамики, как за счет его высокой насыщенности, так и за счет низкой покупательской способности потребителей. Основные факторы, которые могут иметь такое же негативное воздействие на формирование конкурентных преимуществ организации во внешней среде, нами представлены в Таблице 12.

Таблица 12 – Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ компании (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Характеристика |
| Влияние барьеров на конкурентные преимущества | |
| Высокая степень стандартизации продукции | Крупномасштабное производство является преимуществом перед конкурентами за счет низкого уровня отраслевой себестоимости, но вместе с этим оно может способствовать снижению уровня входного барьера |
| Степень дифференциации продукции | В ситуации многообразия моделей и модификаций одной и той же продукции различные группы потребителей имеют устоявшиеся предпочтения |
| Освоенность рынка | Означает внушительную занятость каналов распределения продукции существующими конкурентами |
| Необходимость привлечения значительных ресурсов | Потребность в капитальных вложениях, создание новых стратегий и др. |

Такие факторы могут влиять на формирование конкурентных преимуществ компании. Например, в ситуации высокой степени дифференциации продукции задача усложняется поиском незанятого сегмента рынка, потребительской боли или изменение сложившихся предпочтений потребителей.

**3 Разработка механизма формирования конкурентных преимуществ международной компании АО «Тандер» во внешней среде**

**3.1 Инновационные стратегии как формирующий фактор достижения конкурентного преимущества АО «Тандер» во внешней среде**

Конкурентоспособность предприятия складывается из разных видов деятельности, которые оно осуществляет в процессе своего функционирования. Одним из основных видов деятельности организации можно выделить комплекс инновационных мер для достижения конкурентного преимущества компании.

Существуют постепенные и радикальные изменения, которые приходится переживать организациям. На первые стоит реагировать последовательно, по мере их появления. Для своевременного ответа на вторые требуется переосмысление стратегии бизнеса, в некоторых случаях кардинальное. Оно может включать в себя трансформации основных характеристик бизнеса, организационных моментов, всех его подсистем и бизнес процессов.

Обращаясь к теоретическим и научным исследованиям в этой области, следует отметить, что научным сообществом не раз обсуждалась значимость введения инновационных стратегий и их влияние на жизнедеятельность и выживание фирмы на рынке. Еще в девяностых годах благоприятное положение на рынке и дифференцированные ресурсы были определены в список основных факторов конкурентоспособности предприятия [50].

В настоящее время единогласно признана важность и необходимость непрерывного ввода и использования инновационных стратегий для поддержания жизнеспособности организации. Многие успешные бизнес деятели сходятся во мнении, что инновации – ключ к развитию бизнеса и достижению конкурентных преимуществ.

Так, крупнейший американский экономист Питер Друкер утверждал, что компания, не способная на инновации, в конечном итоге устаревает и приходит в упадок. Он считал, что в современную эпоху непрерывных изменений упадок для предприятия наступит очень скоро [23].

Компания должна осознавать, что путь, основанный на долгосрочной стратегии, с использованием инноваций более долгий, чем путь, основанный на концепции получения благ «здесь и сейчас». Первый требует от управленцев методического построения высокой производительности компании. Отличным примером такой модели является АО «Тандер».

В условиях ускоряющегося процесса инноваций, выбор и реализация инновационной стратегии будет играть роль формирующего фактора конкурентного преимущества коммерческого предприятия и в процессе адаптации организации к постоянно изменяющимся условиям рынка в целом. Применение инновационных стратегий зависит от выбранной инновационной деятельности фирмы. Ею может стать маркетинговая деятельность фирмы.

Для разработки программы и плана развития, следует провести исследование положения компании на рынке. В рамках разработки инновационной стратегии торговые розничные сети должны разрабатывать и внедрять технологические, продуктовые и организационные решения.

Современный маркетинг предлагает широкий спектр методов и инструментов для достижения целей и задач международной компании. Их конкретный набор, применяемый отдельной компанией, зависит от её стратегии, философии и конкурентных преимуществ.

В первую очередь следует обобщить данные и выделить основные сильные и слабые позиции компании, а также ее возможности и угрозы. Для этих целей используем SWOT анализ. Этот метод позволит подготовить действенные способы развития конкурентных преимуществ предприятия и подготовить действия для устранения выявленных в ходе исследования недостатков.

С помощью SWOT анализа, представленного в Приложении В, Таблице В.1, можно сопоставить сильные и слабые стороны предприятия с рыночными возможностями и угрозами. Это позволит воспользоваться возможностями, которые открывают сильные стороны предприятия, понимая, как недостатки смогут этому препятствовать. А также, с помощью каких сильных сторон станет возможным устранение существующих угроз.

ПАО «Магнит» является узнаваемым брендом с многолетний историей и одним из крупнейших работодателей на российском рынке. АО «Тандер» обладает достаточно эффективной системой логистики, имеет собственный автопарк в размере 5 882 грузовых машин и 33 распределительных центра. Таким образом, компания существует в достаточно стабильных условиях, однако для получения дополнительных конкурентных преимуществ фирме следует:

* Открывать магазины в крупных городах страны и выходить на международный рынок
* В полной мере воспользоваться IT потенциалом, развивать интернет заказы, что может позволить привлечь новую аудиторию и увеличит объемы продаж.
* Повышать репутацию компании, повышать квалификацию работников и сотрудников зала, разработать эффективную систему поощрений и мотивации сотрудников.

Так же для стратегического прогнозирования необходимо определить влияние внешних факторов на деятельность предприятия. Они в настоящем и будущем имеют влияние на компанию. Политические, экономические, социальные и технологические факторы и оценка их влияния, нами отражены в Таблице 13.

Таблица 13 – PEST анализ компании АО «Тандер» (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия | Оценка влияния |
| 1. Политические факторы |  |
| Экономические санкции и проведение политики импортозамещения | 3 |
| Государственное антимонопольное и конкурентное регулирование | 2 |
| Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес субъектов и штрафные санкции | 4 |
| 2. Экономические факторы |  |
| Экономический кризис и снижение доходов потребителей | 5 |
| Повышение цен на энергоносители | 2 |
| Динамика курса рубля | 2 |
| Опасность экономической нестабильности | 4 |
| Рост цен на сырье | 5 |
| Агрессивный маркетинг со стороны конкурентов | 4 |
| 3. Социальные факторы |  |
| Рост числа покупателей, покупающих только товары первой необходимости и промотоваров | 4 |
| Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом | 4 |
| Отток квалифицированных специалистов | 5 |
| Влияние СМИ | 2 |
| 4. Технологические факторы |  |
| Продолжение Таблицы 13 | |
| Автоматизация торговых процессов | 3 |
| Расширение электронного бизнеса и мобильных технологий | 5 |

На основе проведенного анализа можно сделать выводы по каждому, влияющему на предприятие, фактору, рассмотреть его воздействие на компанию и разработать план. Он должен быть направлен на максимизацию положительного влияния факторов или минимизацию их негативного влияния на деятельность фирмы.

На компанию непрерывно оказывает воздействие глобализация, одновременно с появлением новых технологий и изменением экономического и конкурентного ландшафта. В таких условиях важно сохранить стратегическое мышление для сохранения и умножения конкурентоспособности организации. И с учетом всех данных и проведенных исследований, необходимо выбрать правильную стратегию продвижения компании на рынке.

АО «Тандер» уже ведет успешную реализацию стратегий минимизации издержек; развивает собственную систему логистики и поставок. Так же развивает мультиформатность магазинов и развитие сетей. Исследования показывают, что ускоряющийся процесс создания инновация и глобальная конкуренция на рынках являются одним из множества примеров изменений на нынешнем рынке [9]. В таких условиях выбор и реализация инновационной стратегии будет играть роль формирующего фактора конкурентного преимущества коммерческого предприятия и в процессе адаптации организации к постоянно изменяющимся условиям рынка в целом.

Компании, использующие инновационные стратегии как формирующий фактор достижения конкурентного преимущества получают результат вдвое больше чем те, которые пренебрегают технологиями, это доказывают многочисленные примеры. Однако такие стратегии используют довольно небольшое количество компаний, среди которых преимущественно игроки, принадлежащие к сфере высоких технологий [33].

Говоря об инновационных стратегиях на фирме, стоит понимать, что подобные стратегии предполагают формирование долгосрочных целей и выбор методов их эффективного достижения путем обоснованных управленческих решений, с учетом деятельности предприятия. А каждый следующий шаг претворения стратегии несет дополнительные нововведения.

На данный момент отечественными и зарубежными исследователями предлагаются такие направления инновационной стратегии как технологическое заимствование и технологический прорыв. Первая реализуется за счет использования зарубежных патентов и называется догоняющей стратегией или эволюционным подходом. Вторая же в свою очередь реализуется на основе собственных инноваций и именуется революционным подходом.

Нами было выделено несколько стратегий, которые может осуществлять фирма АО «Тандер» на рынке. Первая стратегия относится к инновационной деятельности фирмы, направленной на создание новых продуктов, технологий и услуг.

Вторая стратегия предполагает применение новых методов в маркетинге и управлении. Например, в управлении качеством реализуемой продукции или создании новых маркетинговых или логистических систем. Третья стратегия подразумевает переосмысление использования традиционных ресурсов и разработку новых подходов к их использованию. Например, сбор пластиковой упаковки и установка отдельных станций для приема пластиковых крышек, батареек, текстиля и т.д.

Четвертой стратегией является переход к новым организационным структурам. Например, это может быть интеграция или объединение. Сейчас «Магнит» работает в мульти форматной модели, которая включает в себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины дрогери. Такую модель можно дополнить диверсификацией в процессе параллельного развития в рамках группы нескольких торговых сетей, которые смогли бы образовать не только магазины эконом-класса, а еще и повышенной ценовой категории.

**3.2 Разработка новых методов и инструментов формирования конкурентных преимуществ международной компании АО «Тандер» в условиях изменения внешней среды**

Говоря о разработке новых методов и инструментов формирования конкурентных преимуществ компании АО «Тандер», стоит отметить, что розничная торговля, как вид экономической деятельности, достаточно стабильна. И, на сегодняшний день, конкурентоспособность предприятия развивается в двух основных направлениях: повышения эффективности экономических показателей и улучшения мнения потребителей о сети.

По методике М. В. Станиславской показатели конкурентоспособности делятся на две основные группы. Первая группа состоит из показателей потребительских предпочтений, а вторая экономических показателей. В первую группу входит ассортимент продукции, которую реализует розничная сеть, качество этой продукции, культура обслуживания, место расположения точек сбыта, ценовая привлекательность и другие. Во вторую группу включена рентабельность продаж и доля рынка.

Недостатком такой методики мы считаем неполноту оцениваемых экономических показателей. По данным показателям не в полной мере возможно оценить уровень конкурентоспособности предприятия, а следовательно и сделать упор на повышение их эффективности. А показатель рентабельности может быть не точным. Потому как у предприятий торговли существует возможность формирования «ложных» преимуществ. Для лучшей наглядности мы отразили такие конкурентные преимущества и способы их создания в Таблице 14.

Таблица 14 – Способы создания «ложных» конкурентных преимуществ для организации (составлено автором по материалам [58])

|  |  |
| --- | --- |
| Название способа | Описание способа |
| First-mover | Компания первой заявляет о свойствах продуктов, которые так же имеются у конкурентов, но о которых они не рассказывают. Такой подход дает образ новатора и компании, которая вложилась в исследование. А дальнейшие заявления конкурентов воспринимаются как копирование. |
| Создание новой категории | На существующем рынке создать новую товарную категорию. |
| Запатентованная формула | Создать и запатентовать формулу с научным звучанием, которая будет представлять комбинацию общеизвестных компонентов, но покупателем будет восприниматься как совершенно новое решение |
| Показатель эффективности | Создать собственный новый показатель эффективности, по которому можно будет оценить все существующие товары рынка, тем самым продемонстрировать эффективность собственноо продукта. |
| Вызвать интерес | Выделить второстепенный фактор, что вызовет любопытство целевой аудитории. |

Такие способы обычно применяются в высоко конкурентных областях, где существует мало возможностей для создания конкурентного преимущества. Их часто используют небольшие магазины или частные марки. Так, например, бренд «Milky Way» вызвал интерес покупателей, выделив второстепенный фактор, который не является решающим при покупке, заявив, что их батончик не тонет в молоке.

Или часто потребители совершают покупки в том или ином магазине, так как он находится в шаговой доступности, а не потому что он выигрывает среди других. Таким образом, сказать о том, что розничная сеть является конкурентоспособной можно только с учетом показателя лояльности потребителя к ней.

Методики Белоусова В.Л. и Ивановой С.В. так же не являются полными. При этом авторы используют составляющие, которые в большей мере оценивают привлекательность товара, а не конкурентоспособность организации. Методика Дзахмишевой И.Ш., о которой говорилось ранее, так же делает акцент на привлекательность товара, а не магазина в целом [22]. Методика Магомедова Ш.Ш. кроме количественных показателей, включает в себя фактор доли товаров с истекшим сроком годности, процент возврата продукции, внешний вид и качество упаковки [35].

В сфере розничных сетей за годы существования установилась жесткая конкуренция, в которой становится все сложнее находить способы формирования своих конкурентных преимуществ и отличительных особенностей для потребителей. На сегодня это является одной из главных целей для сети.

Розничная сеть имеет «внутреннюю» и «внешнюю» конкурентоспособность, и развиваться она должна в двух этих направлениях. Только «внешняя» конкурентоспособность может быть оценена потребителями. Тем временем «внутренняя» включает в себя финансово-экономический потенциал, который потребителем быть оценен не может.

Прежде всего, потребитель выбирает магазин той сети, которая сформировала свои внешние конкурентные преимущества. Покупатель может не знать, что сетевой магазин находится на пороге банкротства и выбирать его, потому что ему там комфортно и выгодно совершать покупки. То есть финансовое положение не имеет значения для потребителей.

Важно проследить взаимосвязь между внешними и внутренними факторами. Потребитель является главным источников финансирования в действующих сетях. Если его не устраивают внешние параметры, сеть не получает нужное количество прибыли и ее экономический потенциал падает. Но нельзя сказать, что внутреннюю конкурентоспособность формирует непосредственно внешняя конкурентоспособность, так как при недостаточных внутренних показателях, компания не сможет развить внешнюю конкурентоспособность.

Таким образом, необходимо развивать конкурентоспособность непосредственно в обоих направления. Нами выделены и представлены некоторые параметры внешней конкурентоспособности. Для лучшей наглядности они отражены в Таблице 15.

Таблица 15 – Параметры внешней конкурентоспособности (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Главные параметры | Параметры комфорта посетителей | Маркетинговые параметры | Стимулирующие параметры |
| Широта ассортимента | Внешний вид магазина | Реклама | Предоставление скидок |
| Качество продукции | Музыкальное сопровождение | Спонсорство | Бонусные программы |
| Компетентный персонал | Планировка магазина | Бережливое потребление |  |
|  | Скорость работы касс |  |  |
|  | Аккуратная и удобная выкладка товара |  |  |

Соответствие таким параметрам отражает чувство комфорта, которое испытывает покупатель при ассоциации с магазином и нахождении в нем. Благоприятное воздействие они оказывают на внешний облик компании и формируют положительный образ бренда на подсознательном уровне.

Итак, кроме выхода на новые рынки, к основным изменениям с целью повышения конкурентоспособности АО «Тандер» мы отнесли метод повышения лояльности потребителей к бренду компании. В него входит создание бонусных программ, которое должно иметь отличное исполнение и создавать для потребителей ощущение удобности и эксклюзивности использования карт лояльности.

По нашему мнению, неплохой альтернативой стал бы выпуск карт с системой накопления бонусов, с начислением большего процента бонусов на карту в зависимости от суммы единовременной покупки во всех магазинах сети. Сейчас карта лояльности «Магнит» начисляет до 2% бонусов от суммы покупки, где один бонус равен одному рублю. Пример предоставления скидки, зависящей от суммы покупки, нами представлены в Таблице 16.

Таблица 16 – Зависимость размера скидки в магазинах сети «Магнит» от суммы покупки (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Сумма покупки в магазинах сети «Магнит», ₽ | Размер накопленных бонусов на карту «Магнит», % |
| 500 | 3 |
| 1000 | 5 |
| 1500 | 7 |
| 5000 | 10 |

А так же бесплатная выдача карт при покупке на сумму свыше 1 000 рублей. Такие мероприятия позволят не только выстроить долгосрочные отношения с лояльными покупателями, вознаградить их статусом и поощрить за приверженность сети, но и побудит совершать покупки и сможет повысить средний чек.

Следующим методом может стать метод совершенствования качества продукции и качества обслуживания потребителей, что подразумевает под собой улучшение и некое переосмысление ведения и организации работы магазинов. Необходимо поддержание на хорошем уровне внешнего образа магазина: содержание магазина в чистоте, своевременная проверка и утилизация товаров с истекшим сроком годности, поддержание порядка и привлекательного внешнего вида на полках и стеллажах с продуктами, вежливые и ответственные работники зала, и менеджеры магазинов. Это те факторы, которые формируют положительное впечатление о магазине и, как следствие, о сети в целом.

Так как в ассортименте магазина «Магнит» имеется широкий спектр товаров скоропортящейся продукции, стоит ребром проблема своевременного обнаружения и изъятия просроченного товара. Чтобы решить эту проблему, по нашему мнению необходимо проводить своевременную выкладку и изъятие товаров, создание и автоматизация базы ассортимента и продукции магазина. Для этого необходимо повышать квалификацию и разрабатывать систему мотиваций для работников зала, это приведет к повышению имиджа и репутации компании.

Компания АО «Тандер» уже приступила к созданию единого бренда для всех магазинов. Фирма сменила бренд и логотип, логотип сохранил узнаваемый цвет и фирменный знак – букву «М» и при этом получил современную форму. Он обыгрывает жест рук, воплощающий заботу и внимание. На фасадах, вывесках в торговых залах, упаковке продукции собственных торговых марок, информационных и рекламных материалах будет использоваться оригинальная система пиктограмм. Она напоминает иконки в смартфоне и отвечает трендам диджитализации, которые охватывают все сферы жизни покупателей.

Это подводит нас к следующему методу стимулирования продаж, который основывается на внедрении цифровых технологий. Это так же затронет и «внутреннюю» конкурентоспособность, так как в современном мире использование цифровых инициатив, обеспечивает компаниям устойчивость на рынке и, как правило, повышает ее стоимость для акционеров.

Такой метод, как пример, может выражаться в технологиях блокировки продаж просроченных покупок на кассе. Такая система поможет бороться с просроченными продуктами и уменьшит списания, благодаря оптимизации трудозатрат на контроль сроков годности в магазинах, снижению потерь и расходов на уценку.

Сейчас, наравне с привычными кассами с сотрудником, могут работать аппараты для самостоятельной оплаты. Подобные инструменты призваны для целей избегания очередей и предполагает тестирование и использование нужного режима в зависимости от интенсивности трафика.

Методы внедрения цифровых и инновационных технологий предполагает развитие коммуникационных связей и отношений с контрагентами на рынке и участие в реализации совместных инновационных и социальных проектов. Например, объединить бизнес-процессы компании может немецкая система SAP, использование облачной системы SAP Analytics Cloud.

Необходимо устанавливать и развивать связи и отношения с контрагентами. Такое партнерство выведет компанию на мировую арену и позволит «Магниту» оказаться впереди конкурентов. А активное использование ресурсов IT-систем помогут повысить эффективность бизнеса и стать лучше для акционеров, сотрудников и потребителей.

В завершении третьей главы можно сделать вывод, что методы формирования конкурентных преимуществ компании должны повышать не только финансово-экономические показатели компании, но и решать более значимые задачи, формируя положительный образ бренда и повышая комфорт потребителя. Представленные инструменты формирования конкурентных преимуществ АО «Тандер» позволят повысить количество лояльных покупателей и «привязать» их к магазинам сети «Магнит», создавая для них благоприятные условия, улучшая качество обслуживания.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования формирования конкурентных преимуществ предприятия во внешней среде получены следующие выводы:

1. Конкурентоспособность способствует улучшению качества товаров, ведет к снижению цен на продукцию, что позитивно влияет на формирование клиентской базы организаций. Развивать уровень конкурентоспособности нужно на каждом жизненном цикле организации, так как благодаря этому вовремя выявляются опасности со стороны конкурентов, а также имеющиеся недостатки, и появляется возможность разработки мероприятий по их устранению.

2. Высокие показатели конкурентоспособности АО «Тандер» обеспечивают ему одно из ведущих мест на рынке розничной торговли. За анализируемый период процент занимаемой АО «Тандер» доли рынка продуктового ритейла увеличился с 8,1% до 10,9%. Согласно оценки конкурентных преимуществ предприятия, значительное влияние на формирование конкурентных позиций АО «Тандер» оказала эффективная сбытовая деятельность и ведение хозяйствования.

3. Методы формирования конкурентных преимуществ компании должны повышать не только финансово-экономические показатели компании, но и решать более значимые задачи, формируя положительный образ бренда и повышая комфорт потребителя. Инструменты формирования конкурентных преимуществ АО «Тандер» позволят повысить количество лояльных покупателей и «привязать» их к магазинам сети «Магнит», создавая для них благоприятные условия, улучшая качество обслуживания.

В ходе анализа динамики развития компании АО «Тандер» получены следующие выводы:

1. В течение всего периода существования компании, АО «Тандер» смогла провести успешную политику, завоевать и удержать лидерские позиции на рынке и полюбиться потребителям. Сейчас компания сотрудничает с поставщиками по всему миру и ее акции представлены на отечественных и зарубежным торговых биржах, показав, за последние годы, стабильный рост активов, эффективное погашение задолженностей и увеличение продаж по отношению к общему Российскому ритейлу. Финансовая отчетность предприятия

2. В данный момент АО «Тандер» имеет возможности для роста, так как в сравнении с такими странами как Франция, Польша, Германия, компания занимает близкие к ним позиции, а главными конкурентами являются компании «X5 Retail Group», «Ашан», «Лента». Так как в настоящее время продовольственные ритейлеры приобретают дополнительные преимущества за счет маркетинговых преимуществ, важно учитывать их в симбиозе с экономическими показателями.

3. Анализ проблем формирования конкурентных позиций компании по сравнению с конкурентами на рынке показал, что для достижения конкурентоспособности АО «Тандер» важны такие факторы как степень дифференциации продукции, освоенность рынка и необходимость привлечения ресурсов. Обеспечить устойчивость предприятия сетевой торговли могут инструменты, обычно они находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. К подобным инструментам можно отнести инструменты формирования имиджа бренда и повышение его инвестиционной привлекательности.

Основываясь на результатах проведенного исследования по разработке механизма формирования конкурентных преимуществ компании, компании АО «Тандер» рекомендовано использование инновационных стратегий и стратегий маркетинга. Для этого рекомендуется использовать следующие методы повышения конкурентоспособности:

* Метод повышения лояльности потребителей к бренду компании;
* Метод совершенствования качества продукции и качества обслуживания потребителей;
* Метод внедрения цифровых и инновационных технологий для стимулирования продаж и улучшения обслуживания потребителей;
* Метод развития коммуникационных связей и отношений с контрагентами на рынке с целью участия в реализации совместных инновационных и социальных проектов

В качестве инструментов у вас будут выступать:

Для достижения конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности компании в этом случае рекомендуется использовать такие инструменты как инновационный маркетинг, новые инструменты финансового обеспечения деятельности компании, например краудфандинг, и цифровизация бизнес-процессов.

Таким образом, внедрение предложенных методов и инструментов в практическую деятельность международной компании АО «Тандер» позволит не только получить существенную экономию на издержках и привлечь новых потенциальных покупателей, что увеличит долю рынка компании и соответственно прибыль, но и в целом позволит компании сформировать новый формат своей деятельности за счет цифровизации своих бизнес-процессов, что в будущем обеспечит ей высокий уровень конкурентосопосбности на мировом рынке в условиях перехода к цифровой экономике.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абурража А. Маркетинговые инновационные стратегии // Концепция «Общества знаний» в современной науке : сборник статей Международной научно-практической конференции, 2018. – С. 9-13.
2. Акифьева Л. В., Проваленова Н. В., Кутаев А. А. Оценка конкурентоспособности продовольственных ритейлов // Вестник НГИЭИ. 2016. №7 (62). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-prodovolstvennyh-riteylov (дата обращения: 22.04.2021).
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент : СПб.: Питер, 2012. – С. 120.
4. Антипов Д. В., Искосков М. О., Руденко А. А., Щипанов В. В. Управление конкурентоспособностью предприятий энергетического машиностроения: учебное пособие, 2016. – С. 130.
5. Артемьева О. А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: учебник / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. – М.: Юрайт, 2013. – С. 424.
6. Арутюнян К. С. Теоретико-методологические подходы к исследованию управления в контексте научных школ менеджмента: философский анализ // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2019. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-issledovaniyu-upravleniya-v-kontekste-nauchnyh-shkol-menedzhmenta-filosofskiy-analiz (дата обращения: 26.04.2021).
7. Асатурова Ю. М. Разработка комплексного подхода для анализа финансово-экономической деятельности предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-kompleksnogo-podhoda-dlya-analiza-finansovo-ekonomicheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya (дата обращения: 03.05.2021).
8. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : Учеб. для вузов / Генри Ассэль; [Пер. с англ. Штернгарца М. З.]. - 2. изд. - М. : Инфра-М : НФПК NTF, 2001. – С. 803.
9. Баранов К. В., Сафронов С. Г. Развитие территориальной структуры крупносетевой торговли продовольственными товарами в России // Вестник Московского университета. Серия 5. География. 2019. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-territorialnoy-struktury-krupnosetevoy-torgovliprodovolstvennymi-tovarami-v-rossii (дата обращения: 20.03.2021).
10. Бариленко В. И., Бердников В. В., Булыга Р. П. Основы бизнес-анализа: учебное пособие // КНОРУС, 2018. – С. 270.
11. Белоусов В. Л. Анализ конкурентной среды // Маркетинг в России и за рубежом, 2011. № 5. С. 35-43.
12. Богданов М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли // Теория и практика общественного развития, 2012, № 8
13. Болдырева Н. П., Болдырева Н. В. Теория оценки конкурентоспособности: учебное пособие // ФЛИНТА, 2019, 146 с.
14. Власьевич Ю. Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власьевич // Российский экономический журнал, 2015, № 10. С. 99 – 103.
15. Воронов Д. С., Криворотов В. В. Методика повышения конкурентоспособности предприятия // Проблемы развития территории. 2017. №5 (91). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya (дата обращения: 16.05.2021).
16. Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М. Ш. Габидова // Актуальные вопросы экономики и управления: 85материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.
17. [Гайдук В. И., Лемещенко П. С. Экономика фирмы. Междисциплинарный анализ](https://e.lanbook.com/reader/book/139324#288) // Лань // 2020, 418 с. // URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/139324> (дата обращения: 02.03.2021).
18. Губарева А. В. Экономическая сущность внешнеэкономической деятельности внешнеторговые отношения // URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-vneshnetorgovye-otnosheniya>

(дата обращения: 28.02.2021).

1. Гусакова Е. П. Собственная торговая марка как фактор повышения конкурентоспособности торговых розничных сетей : Научный журнал КубГАУ, 2014, № 99 (05). С. 1112–1125.
2. Данилов Ю. А. Эффективность финансового рынка России: выполнение социально-экономических функций и глобальная конкурентоспособность // Дело" РАНХиГС // 2017. – С. 96.
3. Демина И. Д. Чистые активы: порядок расчета и способы их увеличения // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2010. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chistye-aktivy-poryadok-rascheta-i-sposoby-ih-uvelicheniya (дата обращения: 10.04.2021).
4. Дзахмишева И. Ш. Оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли в городе Нальчик. Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2020;82(1):404-408. URL: <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-1-404-408> (дата обращения: 27.04.2021).
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI в. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 192.
6. Жилина Е. В. Параметры оценки конкурентоспособности розничной торговой сети / Е. В. Жилина. — Текст : непосредственный // Экономика, управление, финансы : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). — Т. 0. — Пермь : Меркурий, 2014. — С. 44-48. — URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/93/4858/ (дата обращения: 22.05.2021
7. Зайцев Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М (Сер. «Высшее образование»), 2014. – С. 468.
8. Иванова С. В. Конкурентоспособность предприятий торговли // Российское предпринимательство. 2010. №11. С. 124-128.
9. Казущик А. А. Основы маркетинга: учеб. пособие / А. А. Казущик. – Минск: Беларусь, 2013. – С. 246.
10. Кара А. Н., Минина А. П. Анализ подходов к сущности понятия «конкурентоспособность» // КНЖ. 2016. №1 (14). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhodov-k-suschnosti-ponyatiya-konkurentosposobnost-1 (дата обращения: 16.04.2021).
11. Кириллова Т. В., Куряшкина Е. И., Стучилина Д. С. Оценка стратегической позиции и определение направлений инновационного развития ПАО «Магнит» на основе SWOT-анализа // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. №4 (22). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-strategicheskoy-pozitsii-i-opredelenie-napravleniy-innovatsionnogo-razvitiya-pao-magnit-na-osnove-swot-analiza (дата обращения: 01.06.2021).
12. Колочева В. В. Основы конкурентоспособности: учеб. Пособие // 2016. – С. 72.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга // СПб // 2018. – С. 944.
14. Кулапов М. Н., Сидоров М. Н.  Наука и инновационная конкурентоспособность в контексте современных проблем Российской экономики и менеджмента // [Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления, 2015, №4](https://e.lanbook.com/journal/issue/310172)
15. Лежнева А. В. Формирование конкурентных преимуществ в условиях реализации инновационной стратегии компании // Стратегии бизнеса. 2016. №5 (25). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnyh-preimuschestv-v-usloviyah-realizatsii-innovatsionnoy-strategii-kompanii (дата обращения: 05.05.2021).
16. Лытнева Н. А., Полянин А. В., Богомолова М. Б. Анализ финансово-экономической деятельности в управлении промышленным предприятием // Научные записки ОрелГИЭТ - 2017г. №4 Стр. 44 – 51. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/302470> (дата обращения: 18.03.2021).
17. Магомедов Ш. Ш. Управление качеством продукции: Учебник /Ш. Ш. Магомедов, Г. Е. Беспалова. – М.: Дашков и К, 2016. – С. 336.
18. Мамий Е. А., Воровская Е. В. Инвестиционная деятельность в условиях кризиса. В сборнике: Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А. А., 2016. – С. 95-97.
19. Мамсирова А. А. Ритейлерская сеть в нестабильной внешней среде: проблемы и решения (на примере x5 Retail Group N. v. ) // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2017. №1 (195). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/riteylerskaya-set-v-nestabilnoy-vneshney-srede-problemy-i-resheniya-na-primere-x5-retail-group-n-v (дата обращения: 23.03.2021).
20. Марченкова Л. М., Мерцалова А. И. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности России: направления и особенности // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-rossii-napravleniya-i-osobennosti> (дата обращения: 07.04.2021).
21. Меркулина И. А, Конкурентные преимущества современной фирмы: Учебное пособие // Дашков и К // 2017. – С. 123.
22. Милгром П. Л. Экономика, организация и менеджмент // Юнити // 2017. – С. 422.
23. Морозов Ю. В. Основы маркетинга: учеб. пособие / Ю.В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2016. – С. 148.
24. Налоговый кодекс Российской Федерации URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/> (дата обращения: 28.12.2020).
25. Никоненко А. В. Маркетинговый подход к определению понятий «Конкурентоспособность рабочей силы» и «Конкурентоспособность персонала» // Экономика транспортного комплекса, 2016. №28. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovyy-podhod-k-opredeleniyu-ponyatiy-konkurentosposobnost-rabochey-sily-i-konkurentosposobnost-personala (дата обращения: 18.04.2021).
26. Осипенко О. В. Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права // СТАТУТ, 2018. – С. 448.
27. Официальный сайт сети «Магнит» URL: https://www.magnit.com/ru/about-company/about-magnit/
28. Панов, А. И., Корабейников, И. О. Стратегический менеджмент // Юнити // 2014. – С. 285.
29. Попова И. Н., Зинцова М. В. Методика определения интегрального показателя конкурентоспособности розничных торговых сетей // Вестник евразийской науки. 2015. №1 (26). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-opredeleniya-integralnogo-pokazatelya-konkurentosposobnosti-roznichnyh-torgovyh-setey (дата обращения: 12.04.2021).
30. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость // Альпина Паблишер // 2016. – С. 716.
31. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран // Альпина Паблишер. 2016, 947 стр.
32. Портер М. Международная стратегия. Методика анализа конкурентов // Альпина Паблишер. 2019. – С. 107-154.
33. Пузикова Е. А., Свечникова Е. А., Тришкина Н. И. Внешнеэкономическая деятельность предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие // ФЛИНТА // 2018, 131 стр. // URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/110569/#3> (дата обращения: 17.02.2021).
34. [Путилов А. В., Черняховская Ю. В.](https://e.lanbook.com/reader/book/110937#281) Коммерциализация технологий и промышленные инновации: учебное пособие // Лань // 2018, 324 стр. (281 страница) // URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/110937/#281> (дата обращения: 08.04.2021).
35. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. Монография / Ю.Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2016. – С. 458.
36. Руденко Л. Г. Планирование и проектирование организаций: учебник для бакалавров // Дашков и К // 2016. – С. 240.
37. Русинов Ф., Журавлев А. Конкурентоспособность: образование, информационный потенциал, принятие управленческих решений. // Консультант директора // 2018. – №2 (14).
38. Савчук Г. А. Управление маркетингом на предприятии, учеб. пособие / Савчук Г.А., Мокерова Ю.В., М, 2014. – С. 220.
39. Сорокина Т. Система дистрибуции: Инструменты создания конкурентного преимущества // Альпина Паблишер // 2016. – С. 50.
40. Станиславская М. В. Методические основы оценки конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере розничной торговли // Российское предпринимательство. 2012. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-osnovy-otsenki-konkurentosposobnosti-predprinimatelskih-struktur-v-sfere-roznichnoy-torgovli (дата обращения: 22.05.2021).
41. Сумина Е. В., Мисинева И. А. Управление конкурентными преимуществами региона в условиях глобального рынка: Монография // 2016. – С. 192.
42. Сысоева Е. Типология конкурентных стратегий предприятия / Е. Сысоева // Предпринимательство. – 2017. – № 2. – С. 85-91.
43. Урасова А. А. Анализ конкурентоспособности продовольственных сетей на рынке розничной торговли Пермского края // ARS ADMINISTRANDI. 2016. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentosposobnosti-prodovolstvennyh-setey-na-rynke-roznichnoy-torgovli-permskogo-kraya (дата обращения: 15.05.2021).
44. Шичиях Р. А., Сычанина С. Н., Смоленцев В. М Стратегический анализ: учебное пособие // Краснодар: КубГАУ. 2014. – С. 232.
45. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник // Дело // 2015. – С. 448.
46. Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 N 135-ФЗ // URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/> (дата обращения: 27.12.2020).
47. Фидельман Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П. Альтернатиdный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности // Альпина Паблишер. 2016. – С. 186.
48. Фокс Дж., Грегори Р. К. Конкурентные преимущества в денежном выражении // Альпина Паблишер. 2016. – С. 340.
49. Фокс Дж. Как стать сильным конкурентом: Тактики достижения рыночного преимущества // Альпина Паблишер. 2016. – С. 170.
50. Храпова Е. В., Малыгина И. А. Методология сравнительного анализа конкурентных преимуществ предприятия торговли // СТЭЖ. 2017. №1 (19). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-sravnitelnogo-analiza-konkurentnyh-preimuschestv-predpriyatiya-torgovli (дата обращения: 15.06.2021).
51. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Пер. с англ. В. Шагоян / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск: Бизнес-букс, 2016. – С. 107-142.
52. Чайцева С. С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях // Символ науки. 2017. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-modeli-pyati-sil-konkurentsii-i-ee-razvitie-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 15.06.2021).
53. Яковлев А. Ю. Успех венчурной фирмы на примере компании «OZON». Проблемы современной экономики / А.Ю. Яковлев. - Новосибирск, 2019. – С. 291. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uspeh-venchurnoy-firmy-na-primere-kompanii-ozon> (дата обращения: 27.03.2021).

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Таблица А.1 – Динамика изменения структуры имущества за анализируемый период (составлено автором). Единицы измерения: тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Значение показателя | | | | | Изменение за анализируемый период |
| Показатель | 31.12.2018 | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 2018, % | 2020, % |  |
| Актив |  |  |  |  |  |  |
| 1. Внеоборотные активы | 80 849 460 | 150 997 401 | 168 941 980 | 54,1 | 72,1 | 88 092 520 |
| в том числе:  Финансовые вложения | 80 166 992 | 150 279 742 | 168 290 522 | 99,1 | 99,6 | 88 123 530 |
| 1. Оборотные активы | 65 402 390 | 55 531 630 | 65 225 005 | 43,8 | 27,9 | (177 385) |
| в том числе:  Дебиторская задолженность | 6 766 105 | 3 060 243 | 5 909 803 | 10,3 | 9,1 | (856 302) |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 58 623 110 | 52 458 815 | 59 290 035 | 89,6 | 90,9 | 666 925 |
| Баланс | 149 251 850 | 206 529 031 | 234 166 985 |  |  | 84 915 135 |
| Пассив |  |  |  |  |  |  |
| 1. Капитал и резервы | 132 110 271 | 140 614 321 | 127 742 558 | 90,3 | 54,6 | (4 367 721) |
| Продолжение Таблицы А.1 | | | | | | |
| в том числе: Добавочный капитал (без переоценки) | 87 448 128 | 87 448 127 | 87 448 127 | 66,2 | 31,5 | (1) |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 44 660 982 | 53 165 022 | 40 293 259 | 33,8 | 46,1 | (4 367 723) |
| 1. Долгосрочные обязательства | 6 702 | 40 006 130 | 70 005 426 | 0,0 | 29,9 | 69 998 724 |
| в том числе:  Заемные средства | 0 | 40 000 000 | 70 000 000 | 0 | 100,0 | 70 000 000 |
| 1. Краткосрочные обязательства | 14 134 877 | 25 908 580 | 36 419 001 | 9,7 | 15,6 | 22 284 124 |
| в том числе:  Заемные средства | 0 | 10 769 500 | 11 295 700 | 0 | 31,0 | 11 285 700 |
| Кредиторская задолженность | 14 128 055 | 15 134 311 | 25 109 104 | 100,0 | 68,9 | 10 981 049 |
| Баланс | 146 251 850 | 206 529 031 | 234 166 985 |  |  | 87 915 135 |

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Таблица Б.1 – − Динамика развития финансово-экономической деятельности компании на основе отчета о финансовых результатах. Единицы измерения: тыс. руб.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За отчетный 2019 год | За отчетный 2020 год |
| Выручка | 665 891 | 767 443 |
| Себестоимость продаж | (67 775) | (64 329) |
| Валовая прибыль (убыток) | 598 116 | 703 114 |
| Управленческие расходы | (1 556 858) | (940 414) |
| Прибыль (убыток) от продаж | (958 742) | (237 300) |
| Проценты к уплате | (2 018 500) | (5 609 800) |
| Прочие расходы | 279 234 | 13 976 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 40 705 421 | 28 259 743 |
| Налог на прибыль | (204 192) | (132 894) |
| Чистая прибыль (убыток) | 40 501 229 | 28 127 553 |

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Таблица В.1 – SWOT-анализ компании АО «Тандер»**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Низкие цены на товары и ценовые акции на ходовые товары  Большое количество магазинов и удобство географии их расположения  Долголетний и узнаваемый бренд  Высокий уровень технической оснащенности и логистики  Собственный автомобильный парк  Наличие значительного собственного производства и товаров под собственным брендом  Размер торговых площадей  Легкость навигации в магазинах  Наличие известных потребителю брендов и производителей  Захваченные смежные сегменты рынка | Присутствие только на внутренних рынках России  Большая часть магазинов в городах с населением меньше 500 000 человек  Большое число конкурентов  Высокие издержки на содержание магазинов  Негативная сторона репутации «бюджетных магазинов»  Отсутствие культуры вежливого общения работников зала  Невысока цена среднего чека  Высокая текучесть кадров |
| Возможности | Угрозы |
| Увеличение числа магазинов в крупных городах России  Выход на международный уровень торговли  Выход на новые сегменты рынков  Оптимизация издержек и применение новых технологий  Увеличение заинтересованности квалифицированных специалистов в работе  Улучшение репутации | Ухудшение экономической и политической ситуации страны  Снижение потребительского спроса  Осложнение в подборе высококвалифицированных кадров  Повышение прочих затрат |